



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ORGANIZACIONES SALUDABLES

Caso: “Rehue S.A”

Autor:

Richard Damián NAVALLES

Registro: 28.709

richard_220495@hotmail.com

Profesor Tutor:

Dr. Germán DUEÑAS RAMIA

Mendoza, 2020.

ORGANIZACIONES SALUDABLES
Caso: “Rehue S.A”

ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I.....	7
ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES	7
La necesidad de un cambio de enfoque	7
Orígenes de la Psicología positiva	9
Del “ <i>Empowerment</i> ” a la organización saludable	13
CAPÍTULO II.....	17
CARACTERÍSTICAS Y MODELOS DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES	17
Características de las organizaciones saludables.....	17

Modelos de organizaciones saludables.....	24
CAPÍTULO III.....	31
NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE	31
Puestos de trabajo, ocupaciones y su relación con la salud.....	31
Modelo organizacional orientado a la gestión de las personas	34
Esquema primario.....	35
Reclutamiento.....	35
Selección de personal	36
Esquema transversal.....	37
Análisis de puestos	38
Diseño de puestos.....	39
Esquema secundario.....	39
Formalización del comportamiento basado en competencias	39
Formación, capacitación y especialización de la tarea.....	42
CAPÍTULO IV	47
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	47
Formulación del problema.....	47
Hipótesis del trabajo	48
Objetivos de la investigación.....	48
Objetivo general.....	48
Objetivos específicos	48
Justificación de la investigación	49

Metodología de la investigación	50
Técnicas/estrategias de la investigación.....	53
CAPÍTULO V	55
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	55
Descripción de la organización	55
Reseña histórica	55
Visión	56
Misión	56
Valores.....	56
Objetivos/estrategias.....	57
Principales responsabilidades	57
Segmento geográfico de clientes	58
Principales clientes de la región	59
Principales servicios y productos.....	59
CAPÍTULO VI	63
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: CASO “REHUE S.A”	63
Primera sección	63
Segunda sección.....	65
<i>Reclutamiento y selección del personal</i>	<i>66</i>
<i>Análisis y diseño de puestos.....</i>	<i>69</i>
<i>Formalización del comportamiento basada en competencias y formación, capacitación y especialización de la tarea</i>	<i>78</i>

CAPÍTULO VII	87
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	87
Análisis de resultados	87
<i>Reclutamiento y selección del personal</i>	87
<i>Análisis y diseño de puestos</i>	89
<i>Formalización del comportamiento basada en competencias y formación, capacitación y especialización de la tarea</i>	91
CAPÍTULO VIII	94
CONCLUSIONES	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

RESUMEN TÉCNICO

Las organizaciones saludables y sus aplicaciones ha sido el foco principal de la presente investigación.

Proponemos indagar si la empresa bajo análisis, Rehue S.A, puede ser considerada como una organización saludable analizada en relación con los parámetros de incorporación y preservación del empleado en sus funciones. Mediante la aplicación de un modelo de organización saludable de elaboración propia.

El presente estudio consiste en un análisis descriptivo y exploratoria. Mediante la utilización de cuestionarios cerrados que serán aplicados sobre el personal operativo y primera línea de la empresa. Y, entrevistas abiertas que serán aplicadas sobre la encargada de Recursos Humanos y el Gerente General, con la intención de profundizar en los temas.

Los resultados del trabajo revelan que, Rehue S.A actualmente no se puede considerar como una organización saludable, le queda mucho por delante como empresa por trabajar para poder llegar a parámetros que la logren considerar como tal.

INTRODUCCIÓN

En esta investigación presentamos un modelo original de organización saludable a partir del concepto de puesto de trabajo y el proceso de administración del personal. Tiene como objetivo mejorar la calidad laboral y la productividad en el desarrollo de las tareas. Nos aporta parámetros que nos permiten determinar el grado de salud de una organización.

En el primer capítulo expondremos cómo surge la “Psicología positiva”. Explicando empíricamente quiénes fueron los primeros autores en empezar a trabajar sobre estos tópicos que luego se enmarcarían en la rama de la Psicología. Determinar cómo se fueron formando conceptos relacionados con la Psicología en el ámbito organizacional, hasta llegar a lo que hoy conocemos como una organización saludable.

Luego, se tratará de detallar algunas características que diferencian a las empresas saludables de las tóxicas comparando diferentes autores. Mostrando algunos modelos de análisis sobre empresas que nos permitan determinar si es una organización saludable o no.

Después, desarrollamos el modelo de elaboración propia. En él damos entrada a la necesidad de crear más herramientas que nos permitan analizar las organizaciones y enfocarnos en estudiarlas en relación con los parámetros de incorporación y preservación del empleado en sus funciones.

Posteriormente, brindamos cuáles son los aspectos formales de la investigación, el enfoque elegido, la hipótesis de trabajo y los objetivos planteados, la metodología que mejor se adecue al tipo de empresa y las estrategias elegidas para extraer la información relevante de la organización.

Una vez definidos los aspectos formales, mencionamos aquellos conceptos relevantes para conocer la organización que vamos a analizar. Presentamos las actividades que desarrolla y sus características para saber qué clase de empresa es, de qué sector industrial, quiénes son sus clientes y proveedores, cuál es su estrategia y los aspectos organizacionales fundamentales.

Una vez presentado el caso, aplicamos la metodología de investigación prevista y utilizamos las técnicas de recolección de datos planificadas. Obtenida la información pasamos a analizar los datos que nos permitan determinar si la empresa cumple con la hipótesis planteada en la investigación.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES

En este primer capítulo se intenta mostrar que, debido a la complejidad del entorno, las organizaciones recurrieron a la Psicología para poder estudiar cómo las relaciones entre sus empleados se veían afectadas en el ámbito laboral. Luego, explicamos cómo la Psicología permite que aparezca una corriente que trabajará específicamente sobre estos tópicos. Además, desarrolla el concepto de “Organizaciones Saludables”.

La necesidad de un cambio de enfoque

En el marco de la nueva era en la que se encuentran envueltas las organizaciones, es preciso tener en cuenta las cuantiosas evoluciones que han ido teniendo a lo largo de la historia en relación con su interrelación con una sociedad cambiante, ligados a los cambios sociales, culturales, tecnológicos y demográficos en su conjunto. Ya no alcanza con realizar un análisis efímero en lo correspondiente al puesto de trabajo, sino que ahora hay que ir más allá en lo referido a las personas, sus capacidades y las evoluciones que han ido tomando los diferentes trabajos, con relación a las nuevas organizaciones que han ido apareciendo en el mundo empresarial.

Uno de los objetivos principales de este capítulo es destacar la importancia del capital humano a partir de la nueva corriente organizacional que surge a partir de la “Psicología” con el nombre de “Psicología positiva”, la cual ayuda a mostrar los efectos positivos que aporta una correcta gestión de las personas, brindando soluciones óptimas e importantes tanto para la organización, para los empleados y el entorno que los rodea, propiciando así un enfoque armónico para las partes.

Aquí surge la necesidad de la psicología en las organizaciones que, desde que comenzaron a aparecer estos temas en las diferentes instituciones, a principios del siglo XX, se empezaron a destacar

temas relacionados exclusivamente a enfermedades ocasionadas en las empresas, en los cuales siempre se hacía foco en los aspectos negativos. Luego, hace unas décadas atrás, surgió como una necesidad de cambio de enfoque en los aspectos psicológicos, empezar a palpar cuáles serían los efectos positivos que la Psicología podría producir en la estructura organizacional, en los empleados y en la productividad del quehacer diario. Y como efectos negativos los riesgos laborales más comunes que existieron desde siempre como son; la disminución de los riesgos psicosociales, el estrés laboral y los problemas psicológicos.

Consta así, la necesidad de un cambio de paradigma en donde empieza a tomar protagonismo la “Psicología positiva” ratificándose no solamente con una función correctiva sobre los problemas, sino que además brindando excelentes aportes positivos para el empleado y la organización en relación con el crecimiento, desarrollo y realización de las personas.

Las nuevas tendencias ocasionan un nivel de flexibilidad y adaptación inexploradas hasta el momento, cambios relacionados a la manera de dirigir, definir funciones, responsabilidades, determinar horarios, tareas, aplicación de nuevos aprendizajes, estrategias de formación, implementación de innovadoras metodologías de control, incremento del trabajo en equipo con disciplinas multidisciplinarias, entre otros aspectos. Todo esto ocasiona repercusiones importantes sobre la salud de los trabajadores: inestabilidad; en relación con la pérdida de control en el trabajo, incertidumbre; en los roles a desempeñar y sus alcances de responsabilidad, ya que aumenta la autonomía del empleado y las demandas de tareas, ocasionando así un incremento de las exigencias psíquicas para lo cual los empleados deberán tener una gran capacidad de adaptación a los cambios, y la empresa una rápida capacidad de respuesta.

Las nuevas premisas parten de tener al ser humano como un ser con gran capacidad para adaptarse, visualizándolo como un sujeto fuerte y resistente a las diversas situaciones laborales que se le presentan. En donde el objetivo no será meramente ayudar a que los empleados enfermos retornen a sus tareas habituales y así disminuir diversos problemas como el ausentismo, sino que será apartar ese ideal en dónde la psicología solo se enfocaba en temas relacionados al malestar y en buscarles una solución. Enfocando ahora dichos esfuerzos en temas relacionados con una buena calidad de vida y mayor bienestar para el personal, logrando así un enfoque más holístico que permita brindar soluciones integradoras hacia el foco de incrementar las fortalezas y disminuir las debilidades de los trabajadores, sin perder de vista las individualidades que éstos presenten.

Orígenes de la Psicología positiva

Los primeros registros empíricos existentes aparecen como un “consenso en considerar que el inicio de la Psicología positiva se señala en 1998 con el discurso inaugural de Martin Seligman como presidente de la *“American Psychological Association”* (APA) (Lupano & Castro, 2010). En dicho discurso sostuvo que “la Psicología debía ocuparse de hacer la vida de las personas más productiva y llena de sentido, de identificar y favorecer el desarrollo de las capacidades humanas” (Mariñelarena-Dondena, Klappenbach, 2010).

Una de sus afirmaciones más importantes fue:

Rico Pantín (2017) cita lo siguiente: *“la Psicología no es solo el estudio de la debilidad y el daño, es también el estudio de la fortaleza y la virtud. El tratamiento no es sólo arreglar lo que está roto, es también alimentar lo mejor de nosotros”* (Seligman, 2003).

Haciendo alusión a la escasez de estudios realizados con el fin de analizar las variables positivas psicosociales que se podrían obtener a través de la intervención de la Psicología en las organizaciones y recordar la existencia de estudios empíricos realizados hasta el momento en donde sólo se ponía el foco en reparar lo dañado o roto. A su vez, cabe recalcar que *“La disciplina psicológica ha estado dominada casi exclusivamente por un interés en la patología. El foco tradicional de la Psicología, y en concreto la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en lo ‘negativo’ - por ejemplo, el conflicto organizacional, el ausentismo, el estrés laboral – debería cambiarse hacia un foco más positivo centrado en los recursos laborales y su potencial motivador”* (Palací, 2004; Rico Pantín, 2017).

Si bien hablar de Psicología positiva es netamente nuevo el concepto, se rescata que muchos psicólogos ya venían tocando el tema tal vez sin saber que luego se transformaría en una corriente en particular, entre quienes se encuentran: Rogers, Maslow, Jahoda, Erikson, Vaillant, Deci y Ryan y Ryff y Singer. Quienes palpaban indirectamente esta corriente con estudios relacionados con; inteligencia emocional, apego, valores humanos, conductas prosociales, optimismo, y creatividad por solo mencionar algunos. En ese entonces, la Psicología como corriente tenía sólo 3 focos sobre los cuales trabajar: curar la enfermedad mental, ayudar a las personas a tener una vida más productiva y en identificar y promover el talento. El mérito en particular que envuelve a la Psicología positiva es la ardua tarea de haber integrado tanto lo negativo como lo positivo en un campo teórico con amplia validación empírica en tópicos de interés (Lupano & Castro, 2010).

La primera vez que se utilizó el término de Psicología positiva, fue a través de Abraham Maslow (1954), independientemente de que tardaría años en poder desarrollarse como corriente, el enfoque que Maslow tenía se basaba en aspectos meramente subjetivos, relacionados con la felicidad y el sufrimiento y todas las variables emergentes de estos conceptos (Rico Pantín, 2017). Como antecedentes históricos podemos mencionar: la Psicología humanística, las investigaciones independientes sobre el psiquismo y la orientación salugénica en el campo de la sociología de la medicina (Gancedo, 2008^a; Mariñelarena-Dondena, Klappenbach, 2010).

En Argentina, se comenzó a trabajar sobre estos conceptos allá por el año 2000 a través de María Martina Casullo la principal referente a nivel nacional perteneciente a la Universidad Nacional de Buenos Aires, quién definió a la Psicología positiva como un nuevo paradigma mostrándolo a través de diferentes investigaciones, realizando comparativos y resaltando los cambios que iban surgiendo al trasponer el modelo médico con el modelo salugénico en donde se destacaban temas como: La evaluación del bienestar psicológico, el liderazgo, la capacidad para perdonar, la sabiduría y el apego. Desde el punto de vista institucional la universidad con mayor renombre en esta corriente fue la Universidad Nacional de Palermo que junto con investigadores a lo largo del país desde el 2016 realizan “los Encuentros Iberoamericanos de Psicología Positiva” que nuclean a investigadores nacionales y latinoamericanos. (Mariñelarena-Dondena, Klappenbach, 2010).

Como concepto, podemos decir que la Psicología positiva “estudia científicamente el funcionamiento óptimo de las personas y se propone a descubrir y promover los factores que le permiten a los individuos y a las comunidades vivir plenamente” (Tarragona, 2013). Linley, Joseph, Harrington & Wood (2006) la definen como. *“el estudio del funcionamiento psíquico óptimo tanto de personas, grupos o instituciones. Asimismo, intenta entender las condiciones, procesos y mecanismos que llevan a aquellos estados subjetivos, sociales y culturales que caracterizan a una vida plena, haciendo hincapié en la rigurosidad del método científico”* (Castro Solano, 2012). Aun así, la definición que tomó más relevancia en sus comienzos fue la del propio Seligman (1999), quién la define como “el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene la incidencia de la psicopatología” (Contreras & Esguerra, 2006; Alpízar Rojas & Salas Marín, 2010). Entonces, podemos decir que la Psicología positiva estudia aquellos factores positivos (que se consideran que son; el bienestar, la gratitud, el sentido del humor, las emociones positivas, los estados de “Flow”, la capacidad para perdonar, las fortalezas humanas, la satisfacción, la esperanza, la

felicidad y el optimismo solo por mencionar a algunos) en donde su objetivo principal es descubrir, promover y realzar dichos factores entre los individuos y su relación con la sociedad para obtener la sensación de satisfacción y llegar al estado de vida plena.

La Psicología positiva propone un enfoque equilibrado en donde no se intenta olvidar la detección y tratamiento de psicopatologías y de ayudar a los individuos a solucionar sus problemas, sino que intenta ofrecer una gama de herramientas y conocimientos que permitan solucionar lo doloroso o disminuirlo y paralelamente destacar lo que más valoramos como importante en nuestras vidas (Tarragona, 2013). A modo general, el objetivo principal es una visualización panorámica en cuanto a nuestras debilidades y fortalezas y estudiar las formas en la que nos afectan para así proporcionar soluciones integradoras y mejorar el bienestar del individuo (Rico Pantín, 2017).

Seligman estableció los objetivos de la nueva corriente en base a tres líneas de acción: *“La Psicología positiva se basa en tres pilares: en primer lugar es el estudio de la emoción positiva; el estudio de los rasgos positivos, sobre todo las fortalezas y virtudes, pero también las habilidades como la inteligencia y la capacidad atlética; y el estudio de las instituciones positivas, como la democracia, las familias unidas y la libertad de información, que sustentan las virtudes y a su vez sostienen las emociones positivas”* (Seligman, 2005, p. 14; Mariñelarena-Dondena, Klappenbach, 2010).

El aporte fundamental de la Psicología positiva es la de “establecer que el sentimiento de felicidad duradero es bastante estable en las personas a lo largo de su vida, y que está compuesto por un porcentaje fijo” (Morán, Castro, Sánchez & Montes, 2014; Rico Pantín, 2017). El cual se define de la siguiente manera: 50 % de nuestra felicidad viene definida genéticamente, el cual no se puede modificar, un 10% se genera por circunstancias personales y vivencias y el otro 40% por las acciones que llevamos a cabo. Éste último porcentaje es sobre el cuál intentaremos definir acciones que nos permitan contribuir aún más en el bienestar y la felicidad de los individuos. (Lyubomirsky, 2011; Rico Pantín, 2017).

Ahora bien, lo principal tal vez sería en principio definir que es la felicidad, Rico Pantín (2017) menciona en principio que se la puede definir como un conjunto de emociones agradables y poco desagradables que se generan al realizar actividades interesantes para el individuo y que le hacen sentirse satisfecho con su vida. “Desde el punto de vista psicológico la felicidad puede conceptuarse como aquel estado afectivo de satisfacción plena que experimenta subjetivamente el individuo en posesión de un bien deseado” (Alarcón, 2007). Por lo cual podríamos decir que la felicidad es un estado

de satisfacción que atraviesa el individuo al tener un conjunto de emociones positivas al realizar determinadas actividades agradables para él, en forma subjetiva.

Paralelamente uno de los enfoques que esta corriente fue tomando a medida que nuevos conceptos se iban incorporando fue la denominada “Psicología Organizacional Positiva” que se define como el *“estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. El objetivo principal es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en esos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira de la POP está en descubrir las características de la “buena vida organizacional” o mejor dicho la vida organizacional positiva”*. (Rico Pantín, 2017). Enfoque que permitió desarrollar el potencial de los empleados, ayudando a la generación de emociones positivas en el trabajo, con el objeto de aumentar la productividad, el trabajo en equipo, el entusiasmo a querer aportar a la organización, al trabajo cooperativo con sus pares y así generar mayor sinergia organizacional. A través de la implementación de herramientas que ayuden a medir, desarrollar y gestionar las capacidades psicológicas del personal para aumentar su rendimiento laboral.

Entre estos conceptos nuevos que fueron apareciendo, también aparece la “Psicología de la Salud Ocupacional” enfoque que surge al incluir a la “salud” dentro del campo organizacional y como una respuesta a la necesidad de estudiar los factores psicosociales en el trabajo, la cual se la define como *“el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables”* (Rico Pantín, 2017). En donde a su vez, afirma Salanova (2009) que, *“no sólo incluye el bienestar afectivo de los empleados, sino también aspectos cognitivos, motivacionales y conductuales”* (Rico Pantín, 2017).

Aquellos temas que toca éste nuevo concepto es sobre la mejora de la calidad de vida laboral y la necesidad de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar psicológico y social de los trabajadores.

Una de las grandes transformaciones que este concepto intenta plasmar es la evolución que el empleo y el trabajo han ido teniendo en las organizaciones y en el avance que éstas han ido mostrando a lo largo de la historia y en cómo estas evoluciones de las organizaciones a través de sus estructuras y procesos organizativos han ido influyendo en las personas, sus trabajos y su salud. Emergiendo así la necesidad de crear modelos que permitan analizar la interacción que ocurre en el ámbito laboral relacionado con el bienestar, la salud y las características individuales de los empleados,

lo cual concluye con una amplia gama de posibles interacciones ya que cada individuo experimenta sus propias necesidades, emociones, dolores y falencias acorde a un determinado contexto en un determinado momento. Lograr identificar correctamente estas interacciones nos permitirá mitigar lo mejor posibles las falencias y mejorando el bienestar del personal, a fin de obtener mejores resultados en los objetivos organizacionales.

Del “*Empowerment*” a la organización saludable

Luego de haber definido las bases sobre las cuales se sustenta toda la teoría empírica de la Psicología positiva, realizaremos un recorrido teórico con relación a cómo se termina formando la definición de lo que hoy conocemos como “organizaciones saludables”. Empezando a definir el concepto denominado “*Empowerment*” noción que ha comenzado a tener un gran uso en relación a esta corriente debido a que ha tenido repercusiones importantes tanto en la salud laboral como en la eficiencia organizacional al manifestarse como un estado de sensación como resultado de la capacidad que tienen las personas para autoevaluarse así mismas a través de cómo se perciben en relación con sus competencias y el impacto que generan en el desarrollo de las actividades, debido a que comienzan a tener cierto grado de control sobre ellas dándoles más responsabilidad y la posibilidad de expresarse y dar sus opiniones en relación a las formas de hacer las cosas, comienzan a involucrarse más en donde ya no se toma al individuo como un empleado que viene hacer su trabajo y se va, que realiza sus tareas sin cuestionar nada, por el contrario, ahora comienzan a tener protagonismo a interiorizarse más y en dar a conocer su punto de vista con el fin de potenciarlos como personas, mejorar la calidad del trabajo, la salud del empleado y su felicidad. (Rico Pantín, 2017).

Algunas definiciones interesantes en relación con el “*empowerment*” son por ejemplo la que brinda Rappaport (1981) al describirla “como un mecanismo a través del cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control/maestría/dominio sobre sus propios destinos” (Guzmán Delfino, Pontes Macarulla & Szufflita, 2015). Hay quienes la definen como “*sinónimo de cultura de participación que requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad donde las organizaciones quebranten esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera personal y, sobre todo, en los procesos de comunicación e interacción de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional*” (Ríos Manríquez, Téllez Ramírez & Ferrer Guerra,

2010). Con lo cual podemos concluir que el “*empowerment*” es una decisión mediante el cual las personas pueden hacer contribuciones significativas en sus tareas, generar entusiasmo para su ejecución y tratar de eliminar la sensación de frustración y de bajos niveles de realización personal que pueda experimentar la persona y así obtener un alto nivel de compromiso hacia la organización.

El interés por el estudio de este concepto en las empresas aparece cuando las organizaciones comienzan a darse cuenta de que necesitan empleados con mayor capacidad de toma de decisión con carácter de ser innovadores para poder dar una respuesta rápida a los cambios presentados por la globalización en cual están emergidas las empresas. Y a su vez, lograr en los empleados una sensación de control, de potenciación de sus capacidades y habilidades a través de buenas prácticas organizacionales para obtener compromiso organizacional, satisfacción laboral, clima laboral favorable y mejorar la salud. Dando así el comienzo de nuevos tipos de empresas orientadas a querer cumplir esas metas tanto individualmente para sus empleados, como para ellas como organizaciones, surgiendo el concepto de “organizaciones saludables”, para cual se partirá de la decisión inicial de estas palabras por separado.

En una primera instancia, se tratará de definir qué es una “organización”, en donde encontramos definiciones como la que aporta Iván Thompson (2007) quien la define como “*un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no*”. También, se la puede definir como “*un sistema socio - técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socio - económico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación*” (Schlemenson, 1988). Por lo cual, podemos decir que una organización es un conjunto de diferentes formas de trabajo en donde las personas interactúan administrando puestos de trabajos, estructuras, sentimientos, estrategias y procesos de trabajo con el fin de cumplir objetivos y generar no sólo una satisfacción e integración entre sus empleados sino también para con su entorno.

En una segunda instancia, es preciso definir qué entendemos por salud para eso recurriremos a la siguiente definición, en donde la Organización Mundial de la Salud (1948) la define como “un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o

enfermedades” (Alcántana Moreno, 2008). Siendo ésta una de las definiciones más imponentes en el campo empírico debido a quién es el ente gubernamental que la define y el peso que éste tiene alrededor del mundo la tomaremos también como referente en el estudio. Por lo cual, Salanova (2009) menciona que *“cuando el término salud empieza a formar parte de la organización implica una visión integradora por la variedad de disciplinas que conviven en ella. La persona ya no es sólo parte del capital de la empresa, no se ve como un gasto sino como una inversión, una ventaja competitiva frente al resto de empresas, por ello se intenta conseguir un espacio de trabajo donde los trabajadores confíen en lo que hacen y en las personas con y para las que trabaja”* (Rico Pantín, 2017). Logrando objetivos más complejos e integrales sin perder de vista las necesidades tanto individuales como organizacionales.

Dicho esto, estamos en condiciones de empezar a hablar de qué es una “organización saludable”, para lo cual tenemos una infinidad de autores que han dedicado una amplia gama de estudios empíricos con el objetivo de tratar de describirla. Una de las definiciones que más renombre ha tenido es la que aporta Wilson et al. (2004) quien menciona que son *“aquellas que se caracterizan 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”* (Rico Pantín, 2017). A su vez, también la podemos definir según Lowe (2004) como *“aquellas organizaciones en donde la cultura, el clima y las prácticas crean un entorno que promueve la salud y seguridad del empleado, así como la salud y seguridad organizacional”* (Rico Pantín, 2017). Mientras tanto, la *“American Psychological Association”* (2012) afirma que *“una organización puede considerarse saludable cuando desarrolla actividades de promoción de la salud, brinda ayuda y apoyo a sus empleados, cuida la seguridad de sus integrantes y en definitiva busca mejorar la salud antes de promover la enfermedad”* (Nader, Peña Bernate & Sánchez Santa - Bárbara, 2014).

Por su lado, la “Organización Mundial de la Salud” (2010) entiende como *entornos de trabajos saludables* a *“aquellos en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, con la inclusión de maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la sociedad”* (Rico Pantín, 2017). Mientras que, para Bretones & Jáimez (2011) *“una organización saludable es aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo*

bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficiencia y rendimiento laboral". Atento a la amplia gama de definiciones que se podrían plasmar a través de diferentes autores se intentó destacar aquellas que el investigador consideró más relevantes, haciendo hincapié que con la que mejor concuerda en relación con su contenido es con la definición aportada por Wilson et. al.

Una vez analizada y definida qué es una organización saludable y cómo aparecen este tipo de empresas. Pasaremos a definir características y modelos propias de ella.

CAPÍTULO II

CARACTERÍSTICAS Y MODELOS DE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES

En este capítulo vamos a mencionar características relacionadas a comportamientos que tienen los individuos en las organizaciones, los cuales se consideran como positivos o negativos en relación con la salud organizacional. Llevan a la organización a ser considerada como tóxica o saludable. A su vez, se mostrarán dos modelos que sirvan como ejemplo sobre qué variables se tienen en cuenta y cómo se analizan para determinar si una organización tiene tendencia a asemejarse a una organización saludable o no.

Características de las organizaciones saludables

Si bien son diversos los autores que se atreven a describir cuáles son las características de una organización saludable, también se describen las características de una organización tóxica. Lo que hace y define a una característica como propia de una organización saludable o tóxica es el conjunto de comportamientos y actitudes que tienen los miembros de esas organizaciones. Manríquez González (2008) define como “el caldo de cultivo de las enfermedades mentales originadas por los factores de riesgos psicosociales que genera”. Por su parte, Sena de Haro (2016) la define como *“organizaciones que 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”*.

Fernández – Ríos y Vilariño (2016) quienes definen la cultura como: “una representación intersubjetiva de unos valores, ideologías, estilos de vida y creencias, por el simple hecho de nacer en una cultura, o contexto socio - material de existencia, el ser humano posee una representación mental socialmente construida” (Rico Pantín, 2017). Por otra parte, para Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009) la

definen como “el conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de cultura organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura” (Rivera Porras, Carrillo Sierra, Forgiony Santos, Nuván Hurtado & Roza Sánchez, 2018). Se puede concluir que se le denomina cultura organizacional “al conjunto de valores, mitos, ritos, filosofías, creencias, actitudes, historias, normas, comportamientos, estructuras y procesos que comparten los miembros dentro de una organización y la diferencian de otras”. La cultura, hoy en día, está teniendo cada vez mayor importancia en las empresas, encaminadas hacia un cambio continuo teniendo en cuenta la globalización sobre la cual están inmersas, cambios que conllevan a orientar a las instituciones a hacer hincapié en las fortalezas del capital humano mediante el enfoque en las capacidades, habilidades y conocimientos que poseen, foco en donde las organizaciones en conjunto con su cultura, tratan de marcar sus diferencias con respecto a otras empresas como un valor diferencial.

Características de “Organizaciones Saludables”

- **Rico Pantín (2017)** menciona las siguientes características:
 - Tener una mirada integradora hacia la salud y considerarlo un valor estratégico enfocada en lo físico, lo social y lo emocional. Promoviendo políticas dirigidas al incremento del bienestar y consiguiendo un ambiente laboral sano y seguro.
 - Poseer variedad en los aspectos laborales que conlleven a tener que disponer de trabajadores con habilidades diversificadas.
 - Disponer de un entorno laboral agradable en relación con la música, ambiente, iluminación, entre otros que desarrollen un ambiente laboral inspirador, donde dé gusto trabajar.
 - Ofrecer oportunidades laborales ajustadas en función de las competencias, habilidades y conocimientos de cada persona.
 - Se esfuerzan en que sus empleados se sientan enérgicos, motivados, implicados en el trabajo y ofrecen un ambiente de aprendizaje continuo.
 - Apuestan a una buena comunicación, potenciando la comunicación abierta vertical y horizontalmente. Establecen buenas relaciones con su entorno.
 - Son más flexibles y poseen mayor adaptación al cambio.

- Ofrecen buenos productos y servicios, de buena calidad y trabajan en pos de una cadena de valor acorde a ello.

- **Manríquez González (2008)** menciona las siguientes características:
 - Los objetivos organizacionales son ampliamente compartidos por los miembros y las tareas son consistente encaminada al logro de esos objetivos.
 - Hay un excelente clima de trabajo en equipo y se comparte la responsabilidad.
 - Se prioriza la participación y la transparencia de las relaciones laborales.
 - El personal se siente libre para expresar sus conocimientos en momentos de crisis, esperan siempre que los problemas sean atendidos de forma optimista.
 - La clara definición de roles permite una óptima solución de problemas.
 - Es normal que los empleados estén felices y reflejan una situación de equilibrio emocional y laboral.
 - Los puntos de toma de decisiones están determinados por factores tales como sentido de responsabilidad, desarrollo de talento, competencias, etc.
 - Es importante tener en cuenta la opinión y punto de vista de todos, para la consecución de los objetivos, independientemente del cargo que ocupan.
 - La competencia de equipos se realiza de forma sana para todo el personal con el objetivo de mejorar, superarse y obtener resultados satisfactorios.
 - Realizar la tarea cotidiana en el trabajo implica un nivel de aprendizaje de forma continua acompañada de una retroalimentación orienta a la mejora. Se logra ver a nivel general la posibilidad que tiene el personal para desarrollarse y potenciarse continuamente.

- **La firma Dos Consultores (2018)** menciona las siguientes características:
 - Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y las tareas son consistente hacia estos objetivos.
 - Las personas expresan sus dificultades sin inconvenientes, los problemas se resuelven explícitamente y de forma optimista.

- Al resolver los problemas las personas lo realizan abiertamente sin necesidad de separar y aclarar las jerarquías. Es bastante aceptable cuestionar al superior en pos de dar cada uno su opinión.
- La responsabilidad en la toma de decisiones está determinada por factores como; habilidad, sentido de responsabilidad, disponibilidad de información, carga de trabajo, tiempo y requerimientos de desarrollo profesional. El nivel organizacional como tal no es considerado un factor determinante.
- La responsabilidad es compartida en todo su proceso con el equipo de trabajo.
- Las opiniones de todas las personas independientemente de su nivel jerárquicos son escuchadas.
- Dentro de los problemas a resolver se incluyen las relaciones y necesidades personales.
- Existe una colaboración ampliamente desarrollada entre todos. Se compite de una manera justa, dirigida hacia metas compartidas.
- Las crisis se resuelven en calidad prioritaria entre todos.
- Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Se resuelven con efectividad y abiertamente.
- Existe una gran cantidad de aprendizaje en el trabajo. Las personas se ven como seres capaces de un crecimiento y desarrollo personal significativos.
- La crítica se resuelve de forma periódica y de un modo progresivo.
- Las personas son honestas, se preocupan por los demás y no se sienten solas.
- El personal muestra predisposición, deseo de participar y optimismo todo el tiempo. El lugar de trabajo es importante y placentero para todos.
- El liderazgo es flexible, el personal va cambiando de estilo de acuerdo con cada situación.
- Existe un alto grado de confianza y sentido de libertad entre todos. Las personas saben qué es importante para la organización y qué no lo es.
- El riesgo se considera como algo positivo en camino a obtener crecimiento a través del cambio.
- Toman los errores como elementos de aprendizaje.
- La estructura, los procedimientos y las políticas de la organización están diseñados para ayudar a las personas a llevar a cabo su trabajo y para proteger

la salud organizacional a largo plazo, las cuales son flexibles a la hora de ser modificadas. Las funciones principales de estos elementos no es meramente asignar deberes.

- El sentido de orden e innovación se encuentran trabajando en forma conjunta y armónicamente.
- La organización tiene rápida adaptación a los cambios y oportunidades del mercado. Todo el mundo está atento y con intenciones de anticipar el futuro.
- Las frustraciones se utilizan como una herramienta positiva para el cambio.

Características de “Organizaciones Enfermas”

- **La compañía Dos Consultores (2018)** menciona las siguientes características:
 - No se observa interés por parte del personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, salvo en los altos niveles jerárquicos.
 - Las personas logran detectar que hay procesos o tareas que no se realizan correctamente o que algo no está funcionando, sin embargo, no logran proponer ni preocuparse por solucionarlos. Cuando aparece un error o problema suelen esconderlo y pasar desapercibido.
 - El estatus y las jerarquías son más importantes que la resolución de problemas.
 - Hay un nivel de trato entre el personal y principalmente hacia los jefes de cortesía y formalidad con el objetivo de evitar malentendidos.
 - Existe una inconformidad por parte del personal de forma muy notoria.
 - El mayor número de decisiones se toman en la alta gerencia sin participación del personal involucrado, lo que conlleva a tomar decisiones muchas veces sin la información adecuada. El personal no involucrado en la toma de decisiones suele tomarlas como irracionales o incoherentes, denotando su no conformidad.
 - Los gerentes poseen una sensación de soledad a la hora de ejecutar las tareas, llevando a ver que la implementación de políticas y procedimientos no se aplican como ellos esperaban.

- Las necesidades y asuntos personales son temas secundarios.
- En el trabajo en equipo se logra ver discusiones y choques de opiniones en lugar de observar un trabajo multidisciplinario llevado de forma cooperativa.
- La responsabilidad la limitan de forma muy explícita en relación con sus tareas puntuales de forma individual.
- No suelen buscar ayuda aun sabiendo que la necesitan debido a no mostrar a sus compañeros la debilidad de alguna habilidad puntual requerida.
- Hay una desconfianza de forma generalizada y suelen hablar mal unos de otros.
- Ante una crisis o situación incierta se suelen hacer a un lado, se paralizan y/o se echan la culpa los unos con los otros, con el fin de desentenderse del tema en cuestión.
- Existe un nivel de conflicto general que se suele manejar con políticas burocráticas de oficina.
- Aprender en el trabajo y de sus compañeros es visto como algo negativo, tratando de evitarlo todo el tiempo. Hay un rechazo por la experiencia y prefieren aprender equivocándose.
- Obtienen poca retroalimentación de sus acciones y por lo general suele ser negativa o poco útil.
- Las relaciones están llenas de hipocresía y por el ego sobre la propia imagen. Es normal la sensación de soledad y del poco interés por parte del personal. Existe un temor de forma continua.
- El personal se siente atado a su puesto laboral, es normal que estén aburridos y no suelen preocuparse por mejorar. En reuniones suelen no prestar atención e interesarse poco y nada.
- No consideran al trabajo como un espacio alegre y feliz.
- El gerente realiza un fuerte control de los gastos pequeños y existe una excesiva justificación en relación con la fuerte desconfianza que posee sobre sus empleados.
- Es normal que ante el mínimo error conlleva el despido inmediato.
- La mala actuación pasa desapercibida o se maneja arbitrariamente.
- La estructura, las políticas y los procedimientos de la organización abruman tanto al personal como a la misma organización.

- La innovación no suele ser algo habitual y quienes la utilizan son muy pocos.
- **Gabriel Gil (2015)** menciona las siguientes características:
 - Existe poco interés del personal en la implementación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, excepto en los niveles ejecutivos.
 - Los ejecutivos se sienten solo en el intento de querer cumplir con los resultados esperados y no logran entender por qué las políticas y procedimientos no llegan a cumplirse como se espera.
 - La comunicación informal trasciende, no se comunica de manera formal ni con los implicados o responsables.
 - El criterio de niveles inferiores no se respeta, más que en los estrechos límites de sus funciones.
 - El criterio de niveles inferiores no se respeta, más que en los estrechos límites de sus funciones.
- **Sena de Haro (2016)** menciona las siguientes características mencionadas por Frost:
 - Las prácticas de la organización, las actitudes y las acciones de los directivos son emocionalmente insensibles.
 - La comunicación es pobre y obstaculizadora, afectando a nivel individual, grupal y organizacional.
 - Existe relaciones interpersonales frías o conflictivas entre el personal.
 - Existe conflicto y ambigüedad de roles de forma continua.
 - Hay ausencia del “*feedback*”, o información sobre el propio rendimiento.
 - Falta de identificación con la organización.
 - Alto nivel de estrés en la ejecución de las tareas.

Estas características que están inmersas en las culturas organizaciones pueden ayudarnos a detectar de forma rápida cuando una organización tiene tendencias más semejantes a una organización sana o a una organización enferma y poder actuar en consecuencia.

En una empresa son diferentes los tipos de relaciones que deben establecerse entre los individuos y los grupos para poder llevar a cabo la tarea, son estas relaciones, la forma de gestionarlas y el efecto que tienen sobre la salud de las personas lo que ayudará a determinar la tendencia que tendrá la organización.

Poder reconocer y comprender las características de las organizaciones nos permitirá ayudar a detectar problemas, realizar los pasos correctivos necesarios para poder crear y mantener ambientes saludables de trabajo que le permitan a la compañía obtener el éxito, aumentando la eficiencia y salud de los empleados.

Modelos de organizaciones saludables

Modelo de “Empoderamiento Psicológico” según Bretones y Jáimez

El inicio de la creación de una organización saludable está en el establecimiento de una serie de prácticas de empoderamiento por parte de la dirección. Ese empoderamiento lleva a los empleados a un estado de cognición caracterizado por una sensación de control, competencia e interiorización de las metas lo cual facilitará el establecimiento de prácticas laborales saludables, así como la adopción de buenos comportamientos organizacionales (Bretones, F. D. & Jáimez, M. J; 2011).

Al **empoderamiento** lo podemos caracterizar como “un conjunto de prácticas orientadas a alentar a los trabajadores a pensar por sí mismos acerca de los requisitos del puesto de trabajo y habilitarlos para tomar decisiones para resolver los problemas por sí mismos” (Bretones, F. D. & Jáimez, M. J; 2011).

Al **empoderamiento psicológico** lo podemos definir según Bretones & Jáimez (2011) como “el ajuste entre estructuras diseñadas por los altos mandos de la organización y los trabajadores y que representa la reacción del empleado a condiciones estructurales de empoderamiento”. Para poder entender un poco mejor, requerimos también necesario aclarar que entendemos por **empoderamiento estructural** en donde los autores lo definen como “*el conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización y su dirección otorgando poder en la toma de decisión a los empleados, obteniendo así una mayor libertad de acción. Garantizando que los empleados reciben información,*

tienen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas, en donde tienen poder para tomar decisiones fundamentales y que son recompensados en base a los resultados”.

Realizar este tipo de prácticas saludables produce los siguientes beneficios: incremento del bienestar, mejor clima de trabajo, reducción del ausentismo y de la rotación del personal. Ya que el empoderamiento psicológico actúa como un mediador entre las prácticas determinadas por la empresa para obtener mayor poder, control y autonomía con las prácticas orientadas a mejorar la salud y el bienestar.

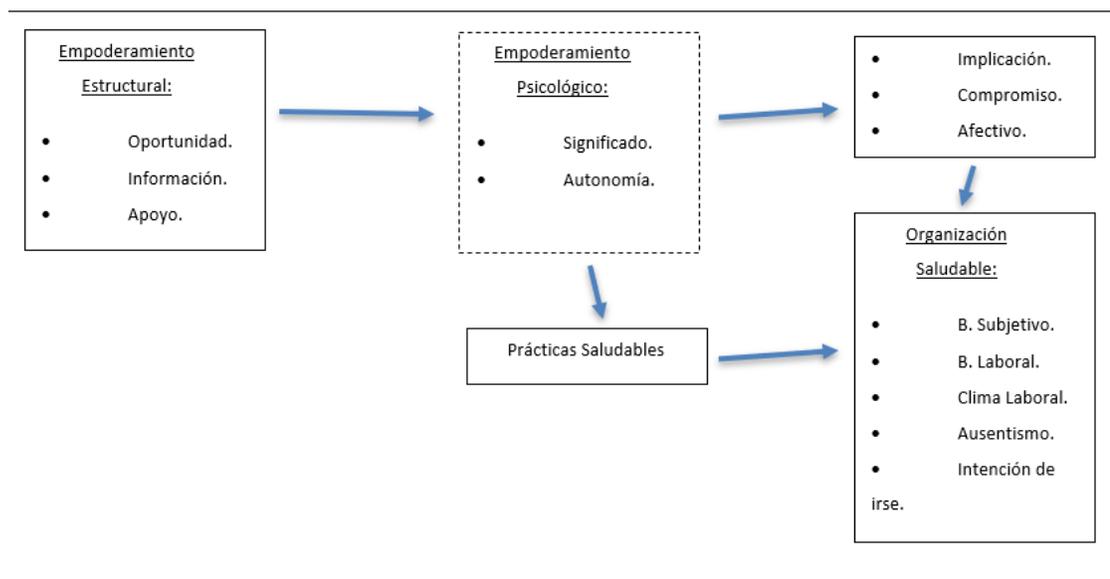


Gráfico 2.2.1: “Modelo de Organización Saludable”. FUENTE: Bretones, F. & otros; 2011. Implicación “engagement”

Es definido como “un estado de ánimo positivo, pleno, relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Román y Bakker, 2002; Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008; Simbula, Guglielmi, y Schaufeli, 2011; Bretones, F. D. & Jáimez, M. J; 2011). En donde aclararemos que se entiende por vigor, dedicación y absorción. *Vigor* “es caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental (resiliencia) en el trabajo incluso en los momentos de dificultades” (Bretones, F. D. & Jáimez, M. J; 2011). *Dedicación* “se refiere a estar fuertemente involucrado en el propio trabajo y experimentar una sensación de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío” (Bretones, F. D. & Jáimez, M. J; 2011). *Absorción* “hace referencia a estar completamente concretado en el propio trabajo, por lo que el tiempo pasa rápido” (Bretones, F. D. & Jáimez, M. J; 2011). Mientras que Cant (2000) define a la *implicación* como “la toma

de iniciativas por parte de los trabajadores para mejorar sus circunstancias actuales o crear otras nuevas, desafiando el estatus quo en vez de adaptarse pasivamente a sus condiciones actuales”.

Este estado o sensación que caracteriza a las personas destaca la diferencia que existe entre esta sensación y la adicción al trabajo. El segundo estado se caracteriza por largas horas de trabajo realizadas de forma perturbadora y con mayor esfuerzo de lo esperado. Sin embargo, en el estado de ánimo, los implicados tienen un poco más de dinamismo, no experimentan culpa cuando no están trabajando o no lo están haciendo duro. Para ellos el trabajo es divertido y comprometedor.

RESULTADOS	
<u>Trabajador</u>	<u>Organización</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor salud psíquica y física. • Menor riesgo de padecer enfermedades. • Efecto positivo en los procesos de “<i>burnout</i>”. • Sensaciones de estrés. • Motivación. • Experimentan de forma continua emociones positivas. • Crean su propio trabajo y recursos personales. • Transfieren implicación a otros. • Desarrollo de un comportamiento proactivo. • Mayor rendimiento de los trabajadores. • Mayor claridad y sentimiento de control en las tareas a desempeñar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menores niveles de ausentismo. • Menores conductas de abandono. • Mayor productividad. • Menor rotación.

Gráfico 2.2.2: “Resultados Demanda-Recursos Laborales”. FUENTE: Bretones, F. & otros; 2011.

La implicación en el trabajo se explica con el modelo de “Demanda-Recursos Laborales”, el cual menciona que todas las ocupaciones pueden tener sus propios factores de riesgos asociados con el estrés laboral, clasificándolos en dos categorías. Demandas, que comprende un esfuerzo físico o mental, y recursos laborales, que comprende aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que pueden ser o funcionales en la obtención de las metas o reductores de las demandas laborales. Ambas categorías están relacionadas, tal así que los recursos laborales actúan como amortiguador de los efectos negativos de las demandas sobre el sentimiento del “*burnout*”.

A su vez, “*burnout*” lo podemos traducir como “estar quemado en el trabajo” en donde Schaufeli y Enzmann lo definen como “un estado mental, persistente, negativo y relacionado con el trabajo, en individuos o malestar, un sentimiento de reducida competencia, poca motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo” Sena de Haro (2016).

El “*engagement*” con el trabajo, surge como un constructo positivo totalmente opuesto al del “*burnout*”, siendo un aspecto motivacional intrínseco dirigido al cumplimiento de las metas. Mientras que el síndrome de estar quemado se caracteriza por tener una conjunción de poca identificación con el trabajo y de poca energía para hacerlo, la implicación se caracteriza por una combinación de una elevada identificación con el trabajo y una gran cantidad de energía a la hora de realizarla (Sena de Haro, 2016).

El modelo señala la existencia de dos procesos psicológicos diferentes que desempeñan un papel fundamental sobre el estrés laboral y la motivación. El primero es el “proceso de deterioro de la salud” que comprende altas demandas laborales que conducen a quemarse y debido a eso a problemas de salud. El segundo es el “proceso de motivación” que se manifiesta a través de los recursos laborales y que conducen a altos niveles de implicación contrarrestando el primer proceso.

Compromiso

Se puede definir el compromiso como “un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización” (Meyer & Allen, 1991; Bretones, F. D. & Jáimez, M. J; 2011) quienes la describen a su vez como un carácter tridimensional determinada por 3 componentes: afectivo, de continuidad y normativo. Mientras que Kanter (1968) lo definió como “el apego individual de afectividad y emoción hacia el grupo, haciendo así referencia al compromiso afectivo” (Bretones, F. D. & Jáimez, M. J; 2011). A su vez, Mowday, Steers y Poters (1979) lo definen como “la intensidad relativa con la que un individuo se identifica con y se involucra en una organización en particular”.

Algo que tienen en común todos estos autores en sus definiciones y aporte con relación al *compromiso* es que tienen en común 3 aspectos:

- Existe una fuerte aceptación de las metas de la organización.
- Poseer buena voluntad por parte de los empleados para esforzarse en nombre de la organización.
- Y poseer un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la organización.

El compromiso a nivel general se considera un estado psicológico que tiene fuerte relación en la decisión del empleado de continuar en la empresa o dejar de ser parte de ella, de aquí surge lo que se conoce como “compromiso de continuidad” en donde uno de sus aspectos a considerar es que el empleado depende de la organización para tener un trabajo y a su vez la necesita para progresar profesionalmente. Y que nos sirve para analizar variables como: la intención de irse, el ausentismo, la rotación, el estrés, el rendimiento en el trabajo, entre otras.

Este aspecto a través de éste modelo es muy importante para poder llegar a analizar a la organización en relación a su salud debido a que nos permite determinar si los trabajadores se encuentran firmes en su compromiso con las metas y valores de la empresa, que tengan la voluntad de hacer el esfuerzo necesario que la organización requiera de ellos y a su vez quieran y deseen seguir formando parte de la misma, facilitando así a la obtención de una organización saludable, no solo en relación con la prevención de riesgos laborales sino también con el desarrollo de ambientes laborales físicos, mentales y socialmente saludables.

El modelo propuesto propone un conjunto de herramientas que permitan al personal de la organización tener acceso a la información, recursos necesarios, el apoyo de sus pares y oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Modelo de organización saludable “orientado al empleado” según Dejoy y Wilson

Hablar de organizaciones saludables ha adquirido cada vez mayor notabilidad tanto en el mundo académico como en las organizaciones debido a su correlación inminente con resultados positivos en relación con sus distintos grupos de interés: empleados, socios, proveedores, clientes y la sociedad. Si bien el tema ha sido abordado por diferentes disciplinas, una parte significativa de los estudios se han centrado en los procesos de salud física y psicológica como elemento central correspondientes a los empleados en el entorno laboral, que pretenden ocasionar un impacto saludable desde una perspectiva que integra diversos actores de la vida organizacional.

Si bien existen varios modelos que intentan entender e interpretar a las organizaciones, se pueden encontrar 3 grandes grupos:

- Modelos centrados en los empleados.
- Modelos centrados en diferentes grupos de interés.
- Modelos centrados en la organización como sistemas.

Nosotros nos enfocaremos principalmente en intentar explicar el modelo centrado en los empleados propuesto por Dejoy y Wilson. Este modelo establece un marco de referencia para explicar los procesos de salud-enfermedad en el contexto organizacional.

El modelo considera 29 constructos que se explican mediante 5 dominios principales:

- Los atributos centrales de la organización: valores, creencias, prácticas y políticas.
- El clima organizacional: comprendida como el conjunto de percepciones, estilos de comunicación y relaciones interpersonales que se dan en el interior de la organización.
- El diseño del trabajo: en el que se destacan las exigencias que implican las tareas diarias.
- El trabajo futuro y su análisis en términos de equidad y desarrollo de carrera.
- El ajuste psicológico en el trabajo y su impacto ejercido sobre ciertos factores institucionales en función a la salud y la calidad de vida de quienes integran a la organización.

Como resultado de la interacción entre los dominios del modelo, los autores defienden que es posible lograr resultados saludables en los trabajadores en términos de estilos de vida adecuados, deseo de permanecer en la organización y salud psicológica, en conclusión, obtener “resultados saludables en los empleados y bienestar” (Grueso-Hinestroza & Rey-Sarmiento; 2013).

El modelo distingue una serie de procesos y resultados. En donde su objetivo principal es ayudar a las organizaciones a mejorar su capacidad de crear organizaciones saludables y se basa en 3 grandes marcos teóricos de la psicología organizacional.

- Gestión de la calidad total.
- Las organizaciones que aprenden.
- Los procesos de implicación de los empleados.

El primer aspecto del modelo, el apoyo de la dirección y la participación en la solución de problemas cuenta con tres inputs:

- Compartir información.
- Implicación.
- Recursos.

Cualquier intervención implica participación en el proceso de solución de problemas, que influye en:

- Diseño del puesto.
- Clima organizacional.
- Perspectivas de futuro.

Obtener una organización saludable implica cambios en el diseño de puestos, en el clima organizacional y en las perspectivas del futuro. Las consecuencias de la evaluación del diseño del puesto, el clima organizacional y las perspectivas, llevan a una mayor satisfacción y un mejor ajuste psicológico al trabajo. Como resultados a largo plazo pueden ser: la efectividad organizacional y el bienestar de los empleados (Sena de Haro, 2016).

Luego de haber mencionado que tipos de características corresponden a una organización saludable y cuáles a una organización tóxica, esto nos permitirá a través de preguntas y observaciones sobre cualquier clase de organización determinar si una empresa es saludable organizacionalmente o no. Y a su vez, se mostraron dos modelos orientados al personal que nos permiten analizar diferentes aspectos organizacionales para evaluar también la salubridad organizacional que posee.

CAPÍTULO III

NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE

Poder plantear un modelo que nos permita analizar a las personas como eje central de las organizaciones es el objetivo principal del presente capítulo. Analizamos al capital humano desde diferentes aspectos en relación con su puesto de trabajo, especialización, roles, tareas, entre otros. A partir del modelo propuesto podremos determinar si una organización es saludable o no. Por intermedio de las prácticas que realizan comprobaremos si están alineados con los objetivos organizacionales.

Puestos de trabajo, ocupaciones y su relación con la salud

Los constantes cambios que han ido apareciendo en las organizaciones han llevado a tener que adaptar sus estructuras anticuadas y rígidas a otras más avanzadas y flexibles. Los directivos se han visto obligados a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, que requieren nuevas técnicas capaces de afrontar los retos en los cuales se ven envueltas, llevando a una adaptación innovadora, tanto de las personas como de su rol de empresas.

La forma de gestionar al capital humano ha venido cambiando hace tiempo con impactantes cambios sociales como fue la revolución industrial, suceso que se caracterizó por el fuerte desarrollo de la tecnología, la división y la especialización del trabajo que ayudaron a reducir el trabajo físico pesado, dándole lugar a métodos científicos aplicados al desarrollo computarizado de control y gestión. Lo que dio lugar a la especialización de las personas, dejando de lado el enfoque de intuición en la gestión por el diseño y la planificación basado en métodos científicos.

Algunos años después, se dieron cuenta en las organizaciones que muchos de los problemas administrativos existentes eran causados por fenómenos humanos en lugar de mecánicos. Lo que permitió la introducción de la Psicología, a causa de que se detectó que los trabajadores tenían

necesidades emocionales y psicológicas relacionadas con el trabajo, lo que llevó a que se comenzara a considerar temas como satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo, como temas importantes. Mejorando aspectos como selección, capacitación y colocación del personal en las empresas.

Hay que tener en cuenta que la organización no puede ser entendida de forma abstracta ni aislada en relación con su entorno. Las variables macroeconómicas influyen fuertemente en la constitución del sistema organizacional, en la forma de gestionar los procesos, en las posibilidades que brinda el entorno para el reclutamiento del personal, las posibilidades del desarrollo, la motivación, la cultura, la estructura y el clima laboral.

En relación con la descripción, evaluación de cargos y desempeño, Rodríguez (2005), nos detalla diferentes formas que existen de dividir el trabajo. Debido a que en las antiguas organizaciones burocráticas de gran tamaño contaban con listados extensos de innumerables cargos, hoy en día, la tendencia mundial se dirige hacia una disminución más significativa de los cargos y de las incumbencias que estos están teniendo. Rediseñando las características de los manuales de cargos como habitualmente se los conoce, en donde ahora se comienza a tener en cuenta temas como;

- Descripción de cargos, extensión, especificidad, minuciosidad.
- Sistemas de evaluación de desempeño sobre cargos: existentes o inexistentes, deseados o no, aceptados o no.
- Relaciones entre estructuras de cargos y remuneraciones.
- Sistema de recompensas y de sanciones.
- Salarios y estructuras de sueldos.
- Desigualdades percibidas como justas o injustas.
- Antigüedad y mérito como mecanismos de ascenso.
- Evidencias materiales y simbólicas de las diferencias entre posiciones y cargos.
- Definición del trabajo rutinario, reconocimiento del trabajo excepcional.

Las funciones de dirección y organización se han especializado hasta tal extremo que todos los avances científicos que han tenido en las últimas décadas se relacionan con disciplinas relacionadas con el comportamiento humano, han sido rápidamente incorporados por los profesionales más capaces y dispuestos a asumir el reto de hacer las cosas de otra forma, cosas que tienen que ver con la

importancia personal y organizacional, la naturaleza y significado de variables, así como con su diseño e implementación. De alguna forma, la actuación sobre estas u otras variables requería la información derivada del análisis y descripción de puestos (Carrasco – Carrasco, 2009).

La gestión de las personas es una de las tareas más importantes dentro de una organización, que se encarga de administrar y utilizar de manera eficiente las capacidades, cualidades y actitudes de las personas, a través de la selección, formación y motivación de ellos para conseguir la eficiencia organizacional. Se va a tratar de esquematizar los parámetros centrales del modelo a través de elementos esenciales relacionado a las personas en las organizaciones que no deben faltar. Por lo cual, se hará una delimitación conceptual entre diferentes conceptos que si bien son distintos a los fines del trabajo, están íntimamente relacionados.

La primera aclaración conceptual viene de la mano de “la división del trabajo” en donde podemos diferenciar entre tres conceptos: tarea, puesto de trabajo y rol. Elementos fundamentales, por una parte, para el análisis y descripción de puestos y, por otro lado, para el diseño y gestión del trabajo.

Podemos definir a la **tarea** según Peiró (1996) como *“la tarea es identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además, la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona. La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con destrezas, conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto. La tarea ocurre en un corto periodo de tiempo y constituye una unidad de acción ejecutada por un individuo, pero puede implicar a más de una persona”* (Carrasco – Carrasco, 2009). Puede decirse que es el concepto más elemental y constituye la unidad del análisis para los demás conceptos.

El **puesto de trabajo** es hoy en día el vínculo más determinante de la relación laboral que permite a los individuos realizar aportes para con la organización, al mismo tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo, sentimiento de logro, otros) o extrínsecas (promociones, remuneración, otros) y sirven como ancla para la motivación, en donde hoy por hoy, rige como la más importante “la remuneración”.

Los puestos constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Son considerados erróneamente como una posesión personal por parte de sus ocupantes, y a ello, unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a sus “propietarios” a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta. El puesto determina en gran medida el rol que las personas juegan en la organización, esto hace que se espere un determinado comportamiento de un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

Otro elemento importante de la división de trabajo es el **rol**, componente social que se centra en el trabajo, en el cual es definido por Carrasco - Carrasco (2009) como *“el conjunto de conductas que están asociadas a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. El rol laboral es definido como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo”*. Cabe aclarar que el puesto y el rol son la unidad de gestión, tienen una naturaleza organizativa y forman parte de la estructura organizacional.

Modelo organizacional orientado a la gestión de las personas

Luego de haber dado una introducción preliminar a conceptos básicos y enmarcando sus diferencias, nos servirán para determinar una base sólida para el modelo a proponer.

En una estructura organizativa correctamente diseñada, todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la empresa, con relación al aporte que cada puesto le brinda a la organización cumpliendo con determinados criterios de productividad y calidad. Para poder determinar el grado de avance de los criterios, los puestos deberían estar diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que deberían ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados en los manuales de funciones que debería poseer la organización, y que respondiesen a criterios de eficiencia y eficacia.

Antes de comenzar a detallar el modelo es importante destacar que se tendrán en cuenta temas relacionados a factores que influyen en las personas a la hora de ejecutar su puesto de trabajo. Factores como los conocimientos y habilidades de la persona, los medios necesarios que necesitará para ejecutar las tareas, las condiciones organizacionales y ambientes que influirán.

El objetivo del siguiente modelo es proporcionar tres esquemas. Uno primario, enfocado en los métodos de incorporación de personal que debe tener una empresa, nos centraremos puntualmente en “reclutamiento” y “selección del personal”. Uno secundario, enfocado a los métodos que debe poseer para mantener al personal motivado y con ganas de permanecer en la organización, nos enfocamos en la “formalización del comportamiento basada en competencias” y en la “formación, capacitación y especialización de las tareas”. Y un tercero, de manera transversal a ambos esquemas, en donde veremos dos procesos, el “análisis de puestos” y el “diseño de puestos”. El grado de ajuste de una organización con los esquemas propuestos permitirá calificarla como saludable o tóxica.

Esquema primario

Como primera instancia debemos contemplar a las personas que van a ingresar a la organización, que son las protagonistas de este proceso en las organizaciones y la manera en que se las tiene en cuenta para poder formar parte de la organización.

Reclutamiento

Lo primero en aclarar es qué entendemos por reclutamiento. Schrmehon (1996) lo define como “el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados”. Chiavenato lo define como “el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización”. Podemos decir que la función principal de este proceso es de proveer los candidatos entre los cuales se elegirán aquellos que sean más compatibles con el puesto a ocupar.

El proceso de “reclutamiento” contempla por lo general cinco etapas. Si bien cada organización elabora el proceso acorde a sus necesidades, Yoder (1968) sugiere las siguientes etapas:

1. Requerimientos de empleados;
2. Descripción y especificación de la vacante;
3. Elección de las fuentes de reclutamiento;
4. Divulgación;
5. Recepción de antecedentes.

Publicado el aviso, la etapa siguiente es la de recepcionar los “*Curriculum Vitae*” de los interesados en aplicar al puesto. En esta etapa concluye la parte operativa del proceso y comienza el proceso de selección.

Poder determinar que una empresa realiza un proceso adecuado se requiere que cumpla con las etapas mencionadas, ya que son básicas y esenciales para lograr un reclutamiento óptimo. Además, en la etapa dos del proceso se contemplan los valores, los conocimientos y las destrezas de los candidatos a considerar.

Selección de personal

Empezaremos definiendo qué significa la selección del personal para algunos autores. Para Álvaro de Ansorena Cao es *“aquella actividad estructurada y planificada que permite evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos reclutados por una organización – denominados candidatos – que los diferencian de otros y los hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades predeterminadas como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”* (Chiavacci, 2008). Es un proceso en donde se elige entre aquellos candidatos que cumplan los requisitos mínimos del análisis del cargo.

En este proceso, ejecutándolo de forma correcta, se deberían llevar a cabo pruebas psicológicas que se utilizarán para medir las características actitudinales y de personalidad que buscamos.

Se deben establecer los requerimientos necesarios que ha de tener el candidato para desempeñarse de manera eficaz en el puesto de trabajo. Mediante una planificación estructurada en donde se detallan los pasos a seguir, las técnicas a usar, las pruebas que se harán y el modo de enfocar las entrevistas. Se puede leer como si fuese un proceso de comparación con respecto a las exigencias del cargo, mediante la información que debería proporcionar el análisis del cargo y el perfil de las características que los candidatos deben presentar y demostrar mediante la implementación de las técnicas a utilizar. Aquí se debe tomar como parámetro inicial la comparación entre dos variables, el análisis del cargo y las características de los postulantes. Surgirá la decisión con respecto a quién queda y quién no, para luego recomendar a la unidad solicitante aquellos que quedan preseleccionados y adecuados al cargo. La decisión de aceptar o rechazar dependerá de la unidad solicitante o de su superior inmediato.

ANÁLISIS DEL CARGO	COMPARACIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL POSTULANTE
Perfil del puesto	=	Tiene las condiciones necesarias
Perfil del puesto	>	No tiene condiciones básicas
Perfil del puesto	<	Tiene más condiciones que las exigidas

Gráfico 3.1: "Comparación". FUENTE: Chiavacci, M. C; 2008.

El proceso de "selección" contempla las siguientes nueve etapas:

- 1) Análisis del puesto y búsqueda de información;
- 2) Definición del perfil adecuado de la vacante;
- 3) Selección de los "*Curriculum Vitae*";
- 4) Entrevista inicial;
- 5) Aplicación de pruebas psicológicas y de personalidad individuales y grupales;
- 6) Aplicación de pruebas de conocimientos técnicos y situacionales;
- 7) Entrevistas avanzadas y en profundidad;
- 8) Elaboración del informe de evaluación y preparación de la candidatura final;
- 9) Examen médico / Factor ambiental.

Luego de haber dado a conocer los aspectos correspondientes al esquema primario, mencionaremos los aspectos correspondientes al esquema transversal que está relacionado al esquema primario y secundario.

Esquema transversal

El esquema transversal comprende el análisis y el diseño de puesto.

Análisis de puestos

Para definir qué es el **análisis de puestos** deberemos tener en cuenta varios autores que toman al análisis y a la descripción como dos procesos en uno, mientras otros se atreven a dividirlos marcando sus diferencias.

Según Carrasco – Carrasco (2009) se puede definir al *análisis de puestos* como “el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean”. Mientras que Dessler (1994) lo define como “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo” (Fernández López, 2005).

El análisis de puestos es la metodología básica para diseñar y ordenar la organización de la empresa. Es un proceso objetivo. En la medida que se aplique correctamente se tendrá en cuenta exclusivamente al puesto de trabajo y no a la persona que lo ocupe.

Una vez que se ha logrado recaudar toda la información posible referida al puesto se procede a la siguiente fase. Describir lo más objetivo y rigurosamente posible los puestos. Diferenciándose porque los resultados se presentan bajo la forma de una narración de las características del contenido del puesto, de las condiciones físico-ambientales en las que se desenvuelve, las relaciones sociales y las exigencias para su desempeño.

El objetivo de la descripción es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlos a cabo con éxito.

Las descripciones de los puestos de trabajo, a partir de su formalización en los manuales de funciones y su respectiva difusión entre el personal, constituyen una importante herramienta para las empresas. Permiten hacer transparentes a las organizaciones. Facilitan que cada empleado conozca la estructura de funcionamiento de la empresa y la búsqueda de la máxima eficiencia operativa.

Poseer esta herramienta nos proporciona información útil para otros procesos relacionados al personal, como, por ejemplo: reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación de desempeño, remuneraciones, promociones, datos sobre higiene y seguridad, entre otros. Es por ello, que lo consideramos transversal al proceso a los esquemas primarios y secundarios del modelo.

Teniendo en cuenta que actualmente las organizaciones se organizan mediante procesos, nace la necesidad de que las personas sepan qué están haciendo, el por qué y todo lo relacionado al puesto.

También aparece la necesidad de poder controlar cada uno de esos procesos o actividades. Los controles se pueden monitorear mediante el uso de manuales de procedimientos. Son las guías necesarias para ejecutar de forma correcta lo establecido.

Contar con manuales de procedimientos genera valor agregado a la organización. Le permite ordenarse y ordenar al empleado, cumpliendo en tiempo con sus objetivos y utilizando de manera eficiente los recursos disponibles. Sirven como medios de comunicación. También como medio de coordinación al permitir tener la información ordenada de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones que el personal debe cumplir.

Diseño de puestos

Según Chiavacci (2008) se define como “la estructuración de los puestos considerando las necesidades y capacidades de las personas que lo desempeñan, para mejorar la eficiencia y satisfacción laboral”. Debemos entender que el diseño es la combinación de cuatro variables, las cuales si se ejecutasen de manera sincronizada nos ayudarán a entender mejor a las personas que conforman a la organización, a sus motivaciones e intereses y a saber de qué manera se podría hacer más amena su estancia en la jornada laboral con el objetivo de potenciar su productividad. Las variables son: análisis de puestos, ingeniería industrial, ergonomía y satisfacción intrínseca de las tareas. Teniendo en cuenta que la primera ya se trabajó, nos enfocaremos a mencionar las otras tres:

1. Ingeniería Industrial;
2. Ergonomía y
3. Satisfacción intrínseca de las tareas.

Esquema secundario

El esquema secundario se compone por la formalización del comportamiento basado en competencias y la formación, capacitación y especialización de la tarea.

Formalización del comportamiento basado en competencias

Es importante mencionar a qué hacemos referencia cuando queremos hablar de **formalización del comportamiento basado en competencias**, Marelli (2000) lo define como “una capacidad laboral,

medible, necesario para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos". Ibarra (2000) lo define como "la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, es decir, interpreta a la competencia como la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser" (Chiavacci, 2008).

Las implicaciones del enfoque de competencia se han ido vinculando al diseño de políticas activas de empleo que insisten en mejorar la transparencia en el mercado laboral, y hacer más accesible las capacitaciones con características de pertinencia y efectividad, de la mano del ámbito educativo. Enfoque capaz de ser útil para generar un proceso de mercado que valoren los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar dónde y cómo fueron obtenidos, impulsando la comunicación de agentes sociales entorno a la formación impartida a las nuevas condiciones laborales (Chiavacci, 2008).

De esta forma podemos llegar a hablar de tres grandes tipificaciones de las competencias según Gonzi (1996), las cuales se dividen de la siguiente manera:

- Competencias como un listado de tareas desempeñadas:

Aquí, se concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente definidas. Tareas que se describen como acciones concretas y con valor para el trabajador.

Ejemplos: identificar y sustituir comprobantes dañados, inspeccionar maquinarias, otros.

- Competencias como un conjunto de atributos personales:

Esta tipificación concibe al desempeño competente mediante los aspectos más característicos de las personas, atributos subyacentes que ocasionen desempeño laboral exitoso, y en su aplicación en el trabajo. Atributos considerados en forma genérica para poder ser aplicados en diversos contextos.

Se suele especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño. Con lo que se intenta mitigar su aplicación en una situación concreta de trabajo.

Ejemplos: liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente, comunicación efectiva, otros.

- Enfoque integrado:

Por último, esta tipificación es una versión integrada de las dos anteriores, la cual permite tener una visión más amplia de las competencias, ya que, considera la complejidad de mezclar conocimientos, habilidades y actitudes encontradas en el desempeño. Entendiendo a la competencia en términos de resultados a ser alcanzados y criterios de desempeños esperados.

Ejemplos: observar las regulaciones gubernamentales sobre la salud, manejar con seguridad materiales químicos, monitorear el volumen del agua, entre otros.

El modelo propuesto tiene en cuenta a la “competencia” como algo más que las meras tareas a desempeñar, comprende a la seguridad e higiene, a la capacidad para integrarse al ambiente organizacional, a las relaciones con otras personas y la forma de confrontar sucesos inesperados.

Tipos de competencias

- Competencias genéricas: Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción. Ejemplos: capacidad para trabajar en equipo, habilidades de negociación, destrezas de planificación, entre otros.
- Competencias básicas: Se adquieren en la formación básica y permiten el ingreso al trabajo. Ejemplos: habilidades de lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otros.
- Competencias específicas: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y que no son transferibles fácilmente a otros contextos. Ejemplos: operación de maquinaria especializada, formulación de proyectos de infraestructuras, entre otros.

Tipos de habilidades

- Habilidades intelectuales: Ejemplos: toma de decisiones, análisis de problemas, entre otros.
- Habilidades de acción: Ejemplos: trabajo bajo presión, iniciativa, entre otros.
- Habilidades de relación social: Ejemplos: liderazgo, atención al cliente, entre otros.

Que alguien sea competente para el trabajo implica que alguien disponga de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para resolver diferentes contextos laborales con autonomía, flexibilidad y creatividad, colaborando con su entorno profesional y en la organización del trabajo. A medida que la organización tiene en cuenta estos aspectos en una forma de alinear a toda la organización se podría decir que tiene una mayor tendencia a asemejarse a una organización saludable.

Formación, capacitación y especialización de la tarea

Es importante, mencionar y clarificar las diferencias entre formación, capacitación y especialización. Por **capacitación** vamos a decir que es “adquirir o mejorar conocimiento que la formación no ha proporcionado y que las tareas a realizar exigen”. Por **especialización** podemos decir que es “mejorar, complementar y profundizar el conocimiento ya adquirido”.

Especialización

Para comenzar a hablar de especialización, haremos la aclaración de que existen dos tipos de especialización de la tarea; la primera, es la “amplitud” y, la segunda, es la “profundidad”.

- Especialización según su “amplitud”: Podemos a su vez, subdividirla entre “ancha” y “angosta” en relación con las tareas desempeñadas.
 - Especialización “ancha”: En estos casos el empleado tiene destreza para realizar diferentes tareas, cambiando fácilmente de una a otra. Esto le permite al trabajador tener un trabajo bastante variado.
 - Especialización “angosta”: En este tipo de especialización el empleado centra sus esfuerzos en la misma tarea altamente especializada mejorando profundamente su destreza.
- Especialización según su “profundidad”: Se relaciona con el control que se prosea sobre el trabajo. Que, a su vez, también podemos subdividirla entre “horizontal” y “vertical” en relación con las tareas desempeñadas.

- Especialización “horizontal”: Aquí el trabajador cumple con el trabajo, simplemente porque se lo han ordenado, pero no tiene conocimiento para poder ponerse a pensar en porqué hace lo que hace.

La forma predominante de la división de trabajo.

Permite ampliamente el aumento de la productividad, en base a tres razones:

- Mejorar la destreza.
- Ahorro de tiempo al no cambiar de tarea.
- La aparición constante de nuevos métodos y maquinarias que promueven una mayor producción.

Estas tres razones a su vez permiten que aparezca la “repetición” y no sólo que aparezca, sino que además que cada vez sea mayor, facilitando así, poder llegar a lo que se conoce como “estandarización de la tarea”.

Permite también que las producciones sean más eficientes y uniformes, centrando la atención del trabajador en la tarea y facilitando el aprendizaje de la técnica.

- Especialización “vertical”: Aquí el trabajador no solo cumple con el trabajo, sino que, además, controla todos los aspectos relacionado a él. Sabe por qué hace lo que hace y tiene poder para modificarlo o perfeccionarlo si lo considera necesario. Es donde se separa el desempeño del trabajo de la administración de este

Consideraciones:

Las tareas gerenciales pueden diferir en la especialización vertical dependiendo su nivel de jerarquía.

Especialización horizontal			
Especialización vertical		Alta	Baja
	Alta	Tareas gerenciales de nivel medio	Tareas profesionales o núcleo operativo especializado
	Baja	Operarios no calificados del núcleo operativo	Especialistas de alta complejidad

Gráfico 3.2: “Comparativo especialización”. FUENTE: Mintzberg, H, 1992.

Como conclusión podemos decir que definir el tipo de especialización que las personas realizan dentro de la organización va a depender de una gran variedad de factores: tipo de industria, necesidades de la organización, organigrama, disponibilidad y calidad de personal, de las tareas a realizar acorde a las formas de trabajo establecidas, objetivos a alcanzar, necesidad de tiempo de respuestas, entre otros.

Formalización del comportamiento

Según Mintzberg (1992) el comportamiento se puede formalizar en una organización de tres formas diferentes:

- Por la posición: Siendo atribuidas las especificaciones a la tarea misma, como en una descripción de la tarea.
- Por la corriente de trabajo: Siendo atribuidas las especificaciones al trabajo, como en el caso de las ordenes en los procedimientos de paso a seguir.
- Por las reglas: Siendo emitidas las especificaciones a nivel general, contenidas en los llamados manuales de políticas organizacional.

Independientemente del método utilizado, la funcionalidad que cumple es “que el trabajo del personal sea regulado, a través de sus comportamientos”. Las organizaciones formalizan cuando quieren reducir la variabilidad del comportamiento, predecirlo, controlarlo y coordinar actividades.

La decisión de determinar el cómo se realiza una tarea en particular pasa a estar en mano de un especialista, o de alguien con el poder suficiente en la organización como para tomar ese tipo de decisiones.

Capacitación

La capacitación si bien lo vamos a considerar en el sentido de una mejora o perfeccionamiento continuo que se le ofrecerá al personal durante su trayecto en la organización.

Es importante hacer una consideración previa con lo que el empleado debe aprender al momento de ingresar a la organización, referido a las tareas que debe desarrollar en el puesto a cumplir, interiorizando las destrezas poseídas y el conjunto de conocimientos obtenidos, acorde a la nueva organización. Tiene que ver con una alineación de los saberes que ya posee en una adaptación a las formas de trabajo que tiene la organización.

Debemos tener en cuenta cuáles serán las utilidades que tendrán los aspectos anteriores y cómo podremos seguir perfeccionando al personal, analizando sus capacidades y planificando estrategias para profesionalizar al personal en sus puestos de trabajo.

El objetivo es que las organizaciones realicen acciones para potenciar al personal que ya pertenece a la misma, sin perder de vista cuáles son los objetivos tanto de la empresa para crecer como del personal que forma parte de ella.

Mencionamos cuáles aspectos se podrían analizar en las organizaciones con el modelo propuesto a fin de perfeccionar la calidad de vida de las personas en la organización.

- Entrenamiento y capacitación.
- Plan de carrera y promoción del personal.
- Evaluación de desempeño.
- Valoración de puestos.
- Administración de salarios.
- Seguridad e higiene en el trabajo.

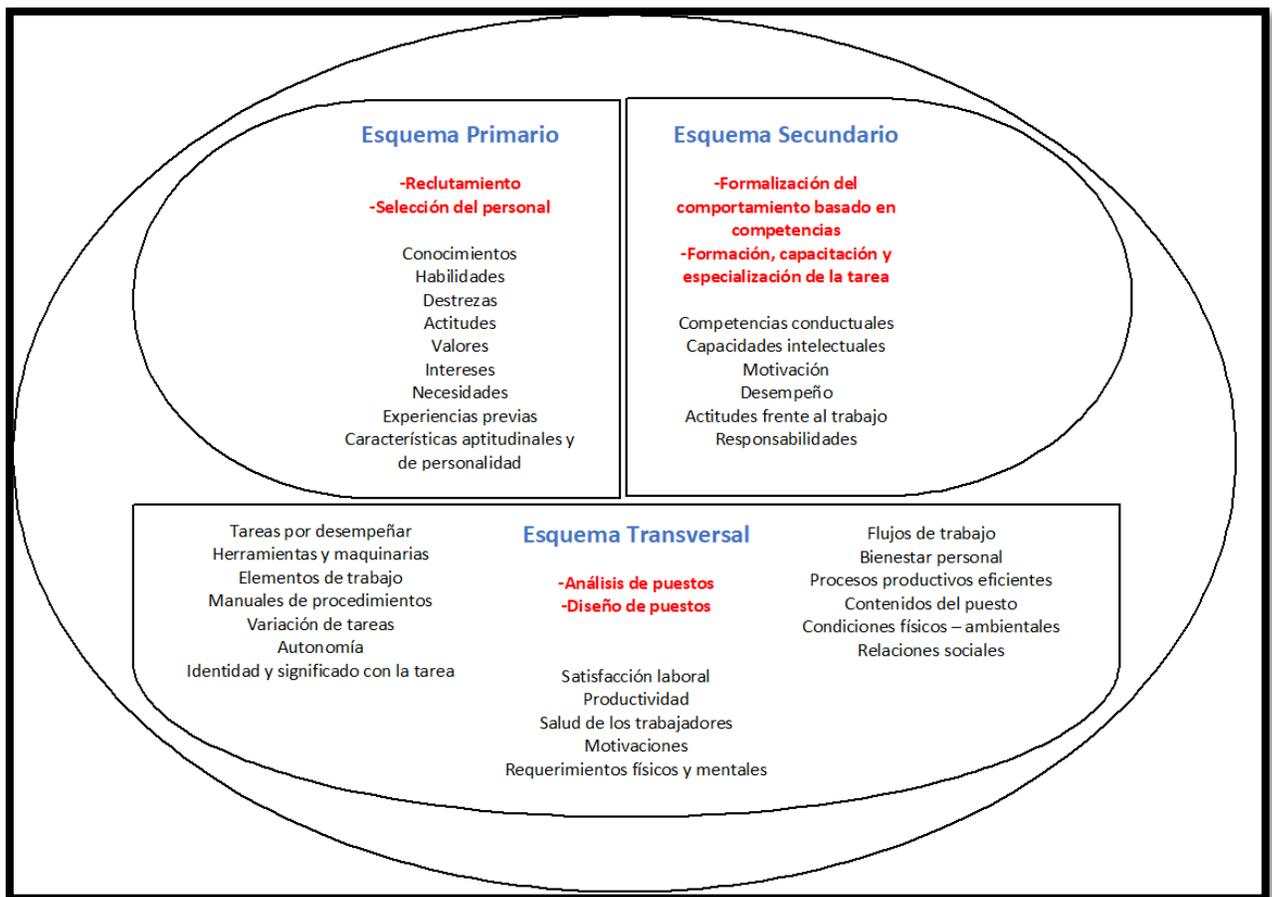


Gráfico 3.1: “Nuevo Modelo de Organización Saludable”. FUENTE: Elaboración propia.

El modelo es estático y está estrechamente relacionado con el entorno micro y macro del mercado laboral, lo que se podrá analizar a través del modelo es el avance que tenga una organización en relación con los tres esquemas y poder determinar cuál esquema tiene más trabajado que otro.

Podemos detectar sobre cuáles parámetros de los esquemas debe mejorar, para alcanzar así un enfoque integral que logre garantizar la salud de la organización y del personal que la compone.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En el capítulo cuatro vamos a determinar cuáles serán las metodologías que se utilizarán, acorde a la información que necesitamos recopilar y al tipo de organización sobre la cual se implementará el modelo. También vamos a determinar cuáles serán los aspectos formales que nos permitan plantear la hipótesis de la investigación y que trataremos de responder aplicando el modelo de organización saludable desarrollado.

Formulación del problema

Queremos demostrar con la investigación si, en sintonía con el modelo planteado, podemos determinar si la organización analizada se la podría clasificar como “saludable”. Vamos a demostrar que un análisis desde el enfoque propuesto en relación con la incorporación y preservación del empleado en su puesto de trabajo no ha existido como tal aún, debido a la escasez de investigaciones existentes en relación con el tema hasta el momento.

Creemos en la necesidad de seguir proporcionando estudios que nos permitan analizar desde otras perspectivas a las organizaciones. Aportando un modelo nuevo que nos permita estudiar a una organización desde otro enfoque relacionado a las personas en la realización de sus funciones.

Modelo que, una vez concluido su análisis, sea capaz de proporcionar información sobre cuáles son los aspectos en los que la organización viene trabajando de forma acertada, profesional y objetiva, y en cuáles debería implementar estrategias en pos de mejorarlas.

¿Se puede considerar a Rehue SA como una empresa saludable?

Hipótesis del trabajo

La hipótesis del trabajo nos ayudará a entender la situación actual de la empresa a analizar. La hipótesis que se formula es la siguiente:

“Rehue S.A es una organización saludable analizada en relación con los parámetros de incorporación y preservación del empleado en sus funciones”.

Objetivos de la investigación

Plantaremos determinados objetivos que nos permitan llegar a una conclusión certera y nos ayuden a responder el problema planteado en la investigación.

Objetivo general

Lo apropiado es establecer sólo un objetivo general coherente con el tema planteado que sea amplio y nos permita esbozar el campo de estudio.

“Aplicar el modelo de organización saludable propuesto en el marco teórico”.

Objetivos específicos

En concordancia con el objetivo general, debemos plantear diferentes objetivos específicos a través de los cuales se pretende determinar los esfuerzos de la investigación y que contribuirán a alcanzar al objetivo general.

Esperamos poder determinar a través de los objetivos específicos cuál es el conocimiento generado por el trabajo de investigación y si con el mismo logramos aportar soluciones al problema planteado.

- Objetivo 1: “Analizar internamente a Rehue S.A”.

- Objetivo 2: “Determinar mediante la aplicación del modelo propuesto si Rehue S.A es una organización saludable”.
- Objetivo 3: “Contribuir a través del modelo, a las investigaciones ya existentes, otra perspectiva que nos permita analizar organizaciones y determinar si se las pueden considerar como organizaciones saludables”.

Justificación de la investigación

Aquí se determinará el “para qué” y el “por qué” de la realización del estudio de investigación. Determinando las causas que llevan a realizar el análisis, es decir, el propósito del estudio. Las cuales podemos a su vez desglosarlas en 3 tipos: teóricas, metodológicas y prácticas.

Una de las razones a su vez del estudio es la resolución y detección de las debilidades actuales en la gestión del personal de la empresa analizada y darnos un panorama general de cómo está actualmente gestionando a su capital humano y en dónde debería comenzar a profundizar acciones que actualmente no esté trabajando. Realizar la investigación se justifica en las siguientes razones:

- Razones teóricas:
 - Proporcionar aportes teóricos en relación con las organizaciones saludables.
 - Realizar un análisis general sobre cómo está actualmente la generación de aportes teóricos referidos al tema de investigación.
- Razones metodológicas:
 - Proporcionar un modelo de análisis nuevo, en relación con la incorporación y preservación del personal y la realización de sus funciones acorde a las nuevas tendencias.
- Razones prácticas:
 - Poder visualizar cómo está actualmente la empresa gestionando a su personal, y cuáles aspectos relacionados al modelo está trabajando de forma correcta y sobre cuáles debería replantearse nuevas estrategias a fin de trabajarlas.
 - Dar un panorama actual de cómo está posicionada la organización en los siguientes temas: documentación, formalización de procesos, funciones a cumplir, determinación de tareas y responsabilidad.

Metodología de la investigación

Para poder determinar la metodología a utilizar, creemos necesario dar una breve introducción teórica referida al tema. Por lo cual, creemos apropiado proporcionar que entendemos por investigación “al conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Si bien a lo largo de la historia han ido apareciendo diversas corrientes en la búsqueda del conocimiento, las mismas se terminaron polarizando en dos principales aproximaciones; el *enfoque cuantitativo* y el *enfoque cualitativo*. Si bien tiene muchas semejanzas y características comunes en sus aplicaciones teóricas y prácticas, nos vamos a enfocar en poder diferenciarlas correctamente, para poder determinar fielmente cuál se aproxima más a la investigación en curso.

El *enfoque cuantitativo* lo podemos definir como aquel que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Mientras que el *enfoque cualitativo* lo podemos definir como aquel que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de investigación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Una vez brindada las definiciones, pasaremos a mostrar un cuadro en donde podremos observar de forma clara las principales 5 diferencias de ambos enfoques.

DIFERENCIAS	ENFOQUE CUANTITATIVO	ENFOQUE CUALITATIVO
OBJETIVO	Busca la “dispersión o expansión” de la información.	Busca “acotar” intencionalmente la información.
BASES	En investigaciones previas.	Se fundamenta primordialmente en sí mismo.
FORMACIÓN DE CREENCIAS	Mediante patrones de comportamiento de una población.	Mediante patrones de conductas de personas únicas o un proceso particular.
REALIDAD QUE SE VA A ESTUDIAR	Existe una realidad objetiva única. El mundo es concebido como externo al investigador.	Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y

		contenido entre individuos, grupos y culturas. El investigador parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados.
METAS DE LA INVESTIGACIÓN	Describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos (casualidad). Generar y probar teorías.	Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.

Gráfico 4.1: “Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo”. FUENTE: Hernández, S & otros, 2014.

A los fines de la investigación planteada vamos a utilizar un enfoque cuantitativo para poder extraer de la muestra poblacional de la empresa analizada, números medibles que nos ayuden a determinar mediante la aplicación del modelo, la hipótesis planteada. Una vez definido el enfoque que tendrá la investigación y con el fin de poder determinar los límites, nos queda pendiente poder definir que metodología utilizar dentro del enfoque mencionado.

Las metodologías posibles son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Definir cuál metodología utilizar dependerá del tipo de conocimiento que se quiera recaudar, de los límites que se quieran remarcar y de las estrategias que mejor se adecue en relación con la población sobre la cual se aplicará la investigación. Por lo cual procederemos a diferenciarlas, para determinar cuál se aproxima más a la investigación en curso.

- Tipo de investigación exploratoria: Permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga, es considerado el primer nivel de conocimiento ya que sirven para preparar el terreno hacia nuevas investigaciones que profundizan el tema. Se utilizan principalmente cuando el objetivo consiste en examinar un tema de estudio poco estudiado o novedoso.

Características:

- Sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos.
- Es casi imposible sacar conclusiones relevantes.

- Hay que indagar y explorar mucho, debido a la escasez en la información.
 - Son amplios, dispersas y flexibles.
 - Implican un gran riesgo debido a que requiere de mucha paciencia, serenidad y receptividad.
 - Se pueden obtener muchas afirmaciones y futuros supuestos, generando tendencias.
- Tipo de investigación descriptiva: Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice dentro del universo de investigación, señalando diferentes formas de conductas, estableciendo comportamientos acordes a diferentes situaciones y descubriendo y verificando asociaciones entre variables sin indicar específicamente como se relacionan éstas. Se pretende medir y recolectar información sobre los conceptos o variables a las que refiere el proyecto.

Características:

- Su función es describir algo, características o funciones sobre algún tema.
 - Facilita describir comportamiento y predecirlos.
 - Permite generar datos estadísticos para la toma de decisiones.
 - Describe tendencias de un grupo o población.
 - Útiles para demostrar con precisión las dimensiones de fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
- Tipo de investigación correlacional: Este tipo de estudio tiene como finalizar relacionar o asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población en una muestra o contexto en particular, luego se cuantifican, analizan y se establecen las vinculaciones. Las verificaciones de las variables se realizan a través de hipótesis puesta a prueba, en donde el objetivo es saber cómo se comporta una variable en relación con otras.

Características:

- La correlación puede ser positiva o negativa.
- Miden el grado de vinculación entre variables.

- Los antecedentes proporcionan generalidades que vinculan variables sobre las cuales trabajar.
- Tipo de investigación explicativa: Este tipo de investigación orienta a establecer las causas de los fenómenos físicos o sociales que se investigan. Se centra en por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones ocurren, o la correlación existente entre variables.

Características:

- Explicar un fenómeno, el porqué de su ocurrencia y en qué condiciones.
- Llegar al conocimiento de las causas.
- Establecer causa-efecto.
- Son estructuradas y proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno al que hacen referencia.

Debemos recordar que es posible que una investigación se inicie como exploratoria o descriptiva y luego llegar a ser correlacional o explicativa. Utilizaremos a los fines de la investigación la metodología de “**investigación descriptiva**” con un poco de investigación exploratoria ya que se estudia un tema que, si bien es nuevo, ya existen investigaciones previas, sólo que esta vez será desde un ángulo distinto de la temática elegida.

Técnicas/estrategias de la investigación

El objetivo de este apartado será determinar cuáles serán las estrategias empleadas que se llevarán a cabo en la investigación. Esto depende fuertemente del tipo de información que queremos recaudar y de la población que vamos a incluir.

Dentro de los parámetros a definir de las estrategias posibles para recolectar la información necesaria podemos destacar las siguientes, validas de una investigación cuantitativa: cuestionarios cerrados, registros de datos estadísticos, pruebas estandarizadas, sistemas de mediciones fisiológicas, aparatos de precisión entre, otras.

De acuerdo con los parámetros establecidos utilizaremos dos estrategias. Por un lado, “cuestionarios cerrados” que serán aplicados sobre el personal operativo y primera línea de la empresa, a quienes se les harán preguntas cerradas afirmando o negando el enunciado. Y, por otro lado,

“entrevistas abiertas” que serán aplicadas sobre el personal de línea, puntualmente sobre la encargada de Recursos Humanos y el Gerente General, con la intención de profundizar en los temas y poder definir con mayor claridad la posición de la empresa. Tanto el cuestionario como la entrevista se elaborarán en base al modelo propuesto.

El personal operativo y de primera línea a quienes se les aplicará el cuestionario serán al personal perteneciente a la empresa en relación de dependencia que comprende empleados ubicados geográficamente tanto en Mendoza como en Tucumán, que suman un total de veintiocho empleados.

Una vez determinado las estrategias a utilizar y confeccionados los cuestionarios, se puede proceder a su aplicación en la organización. Aplicación que veremos reflejada en el capítulo VI, en donde, explayaremos los resultados de las preguntas y que tendencia predominan en cada cuadrante las respuestas obtenidas. Resultados que luego serán analizados e interpretados para llegar a una posición de la empresa en cada cuadrante en el capítulo VII, aportando luego las mejoras necesarias en relación con el modelo aplicado.

Después de haber explicado los aspectos formales acorde a nuestra investigación, el enfoque que utilizaremos, la metodología elegida y las estrategias a implementar, estamos en condiciones de presentar a la organización, para luego exponer los resultados referentes a la aplicación del modelo y así, finalmente, poder analizar las repuestas y poder llegar a una conclusión en relación con la organización analizada.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo del presente capítulo es dar a conocer la composición de la organización sobre la cuál vamos a desarrollar el modelo. Dando a conocer su formación a nivel general y poder dar un pantallazo sobre su realidad y el contexto sobre el cual está inmersa.

Descripción de la organización

Rehue S.A es una empresa dedicada al rubro de la salud, que atiende la demanda de material descartable, películas radiográficas y venta de aparatología de alta complejidad, realizando asistencia de estos; en la provincia de Mendoza, Cuyo, Noroeste Argentino y el país chileno. Tiene actualmente una trayectoria de más de 30 años en el rubro y en el cual se encuentra formando parte de un grupo económico conformado por 3 empresas que pertenecen al mismo socio mayoritario, pero que tienen objetivos específicos de desarrollo distintos pero relacionados, lo que hacen que trabajen de forma conjunta constantemente y en un mismo espacio físico. La empresa se maneja de forma centralizada desde Mendoza para el resto del país y para el país vecino, teniendo una pequeña sucursal en la provincia de Tucumán y otra en Santiago de Chile para coordinar las operatorias de esas regiones.

Reseña histórica

La organización inició sus actividades en 1995, representando a una empresa multinacional en la venta de consumibles en la provincia de Mendoza. En 1997, comienza a extender su mercado a las

provincias de San Juan y San Luis. En el año 2000, incorpora la venta de equipamiento de baja complejidad en cuyo, superando a empresas del medio con mayor trayectoria hasta ese momento.

Luego en 2006, debido a su crecimiento adquiere a su competencia expandiéndose con ella a otros mercados y atrayendo consigo, nuevos clientes. En ese mismo año, comienza a desarrollar su proyecto de digitalización en imágenes, como un producto que lo caracteriza y diferencia en el mercado, brindando con este servicio la posibilidad de que sus clientes adquieran lo último en tecnología para el diagnóstico de imágenes médica en radiología y ecografía.

Posteriormente, en 2008 la empresa vuelve a extender su mercado a regiones del Noroeste argentino, logrando así aumentar sus ventas, adquiriendo una vez más, nuevos clientes. La función principal de la firma comenzaría a enfocarse en satisfacer las necesidades de sus clientes, incorporando a su cartera de productos “innovación tecnológica” orientada a la medicina de diagnóstico por imagen.

Visión

“Ser una empresa referente a nivel nacional, siendo líder en ventas, tanto en cuyo como en el noroeste argentino. Destacándonos por nuestra confiabilidad y seriedad tanto con nuestros clientes como con nuestros proveedores”.

Misión

“Ser la empresa líder en cuanto a prestación de servicios, soluciones de diagnóstico y equipamiento médico de alta complejidad en el mercado. Continuar con fuerte posicionamiento en el mercado local e incrementar nuestra participación en el noroeste nacional, brindando soluciones de excelencia en materia de proyectos digitales y equipamiento médico de alta complejidad.

Lograr fidelización de nuestros clientes y proveedores. Fomentando un excelente clima laboral de trabajo diario, con el objeto de brindar una respuesta inmediata, confianza y profesionalismo al actuar. Todo ello asegurando un desempeño rentable del grupo y estrechando la confianza y respaldo de nuestros accionistas”.

Valores

- **COMPROMISO:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos con el logro de objetivos comunes. Mantener la calidad en aparatología, servicio técnico y tiempo de respuesta.

- CALIDAD EN ATENCIÓN: Excelencia en la tarea a realizar. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas.
- PRESERVERANCIA: Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Predisposición por mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes y necesarias para superar a los competidores y mejorar la organización.

Objetivos/estrategias

- Tener una visión proactiva que nos permita adaptarnos a las condiciones cambiantes del mercado y exigencias cada vez más altas de nuestros clientes.
- Desarrollar líneas medias dentro de la estructura organizacional incluyendo responsables de áreas capacitados y profesionalmente preparados.
- Adiestrar y capacitar nuestra fuerza de ventas, de modo tal de poder responder eficientemente a las exigencias de nuestros clientes (de acuerdo con su distribución geográfica) y proveedores.
- Consolidar nuestra imagen en el mercado local, con un excelente servicio de post venta.
- Penetrar y fortalecernos en los mercados del noroeste nacional, aprovechando recursos y estructura de la empresa, haciendo conocer nuestra marca y productos a nivel nacional.
- Desarrollar un staff de servicio técnico profesional, adiestrado y constantemente capacitado que este a la altura de los productos y servicios que le brindamos a nuestros clientes.

Principales responsabilidades

- Garantizar la calidad de productos y servicios.

- Eficacia y efectividad en brindar respuestas y resolución de problemas.
- Calidad y compromiso en atención al cliente.
- Adquirir nuevos mercados.
- Promover la capacitación y desarrollo de sus empleados.

Segmento geográfico de clientes



Gráfico 5.1: “Segmento geográfico de clientes”. FUENTE: Elaboración propia.

Principales clientes de la región



Gráfico 5.2: “Principales clientes de la región”. FUENTE: Elaboración propia.

Principales servicios y productos

Actualmente los principales productos podrían decirse que son: consumibles, proyectos de digitalización, aparatología medica de alta complejidad, servicios de radiología digital ambulatoria, equipamiento médico y servicio técnico especializado.

Para darlos a conocer, a continuación, brindaremos algunas fotos de los productos.

Imágenes médicas digitales



Gráfico 5.3: “Imágenes médicas digitales”. FUENTE: Elaboración propia.

Imágenes médicas "DICOM"



Gráfico 5.4: "Imágenes médicas DICOM". FUENTE: Elaboración propia.

Digitalización de rayos "X"



Gráfico 5.5: "Digitalización de rayos X". FUENTE: Elaboración propia.

Se logra observar la precariedad en relación con la información proporcionada en cuanto a una definición clara y definida de la visión, misión, objetivos y estrategia a implementar para alcanzar el éxito. También, observamos que le queda mucho por delante para trabajar en cuanto a sus aspectos organizativos, más aún, en relación con los temas mencionados y, por otro lado, en cuánto a algún organigrama funcional que logre mostrar de forma realista la estructura y jerarquías de la organización y poder dejar bien definido las incumbencias y personas que pertenecen a cada área.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: CASO “REHUE S.A”

Después de haber dado a conocer los aspectos generales de la organización sobre la cual se aplicará el modelo, pasaremos a plasmar los resultados de cada una de las preguntas realizadas. En donde se intenta demostrar si en relación con los esquemas del modelo, nos es suficiente para afirmar que Rehue S.A cumple las condiciones necesarias para ser considerada una “organización saludable”.

Dividiremos las respuestas en dos secciones, por un lado, las respuestas al cuestionario con preguntas cerradas que se aplicó sobre el personal operativo y líneas medias. Y, por otro lado, las respuestas de las dos entrevistas abiertas llevadas a cabo sobre el gerente general y la responsable de RRHH de la empresa.

Primera sección

Aquí, plasmaremos los resultados de las encuestas cerradas que se realizó sobre el personal general de la organización. El mismo se estimó para una población total de 28 empleados de los cuales se lograron obtener 25 respuestas. Obteniendo así una muestra de más del 89% de la población total, siendo más que representativa para poder llegar a obtener resultados que sean representativos de la organización en su totalidad.

Las primeras tres preguntas se hicieron a fin de conocer a nivel general, aspectos del personal que componen a la organización.

Primera pregunta

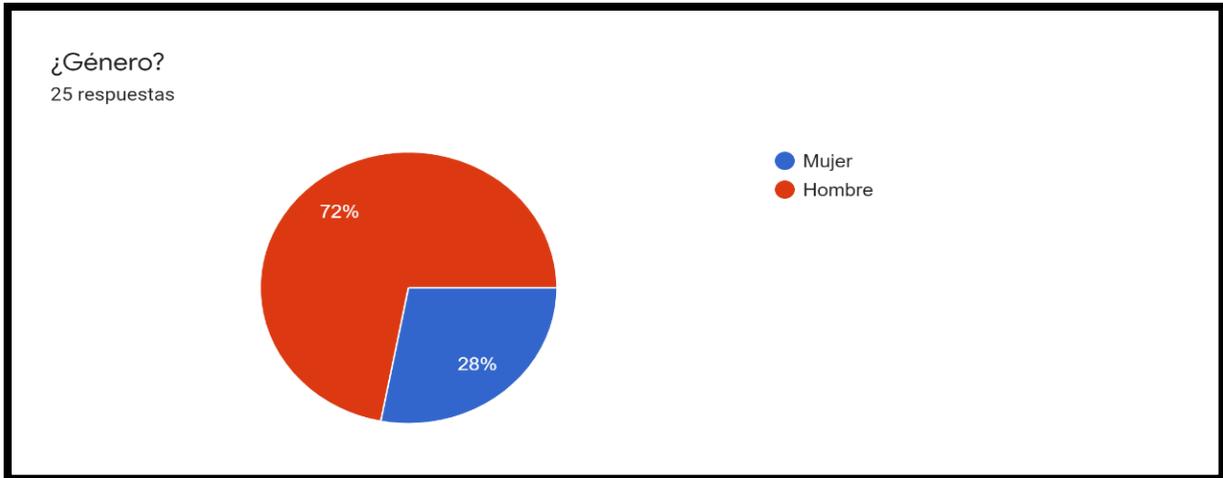


Gráfico 6.1: "Género". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización, actualmente al personal operativo y de primera línea, lo componen 18 hombres y 7 mujeres. Si a esto, tenemos en cuenta que nos faltaron 3 contestaciones masculinas. Podríamos decir que al personal operativo y de primera línea lo componen 22 hombres y 7 mujeres.

Segunda pregunta

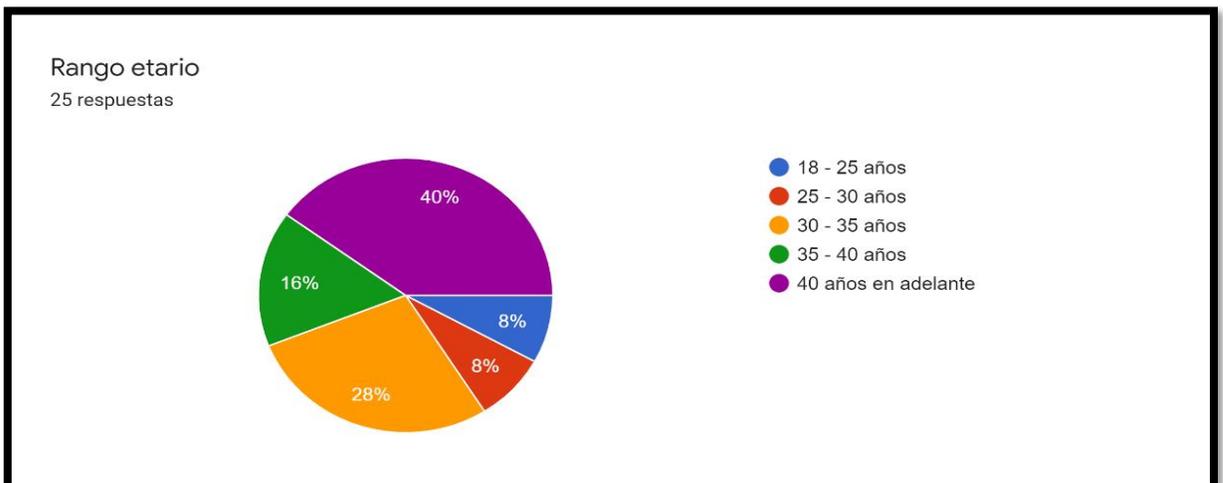


Gráfico 6.2: "Rango etario". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que se componen de la siguiente manera: 40% del personal es mayor a 40 años, el 28% del personal está entre los 30 y 35 años, el 16% del personal está entre los 35 y 40 años, el 8% del personal está entre los 25 y 30 años y, por último, el 8% del personal está entre los 18 y 25 años.

Tercera pregunta



Gráfico 6.3: "Antigüedad". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que la antigüedad de ellos se compone de la siguiente manera: el 28% tiene una antigüedad entre los 6 meses y el año, el 24% tiene una antigüedad menor a 6 meses, el 24% tiene una antigüedad mayor a 3 años, el 20% tiene una antigüedad entre 1 y 2 años y, por último, el 4% tiene una antigüedad entre los 2 y 3 años.

Con estas 3 primeras preguntas cerramos las referidas a la información general de la organización, que nos ayudaron a definir y conocer más a la población sobre la cual se está investigando y bajo que límites se encuentra la organización en relación con su capital humano.

Segunda sección

Ahora procederemos a plasmar los resultados referidos a los esquemas del modelo, teniendo en cuenta que, a los fines de facilitar el proceso de entrevista, vamos a colocar las preguntas y respuestas de los esquemas en grupos de a 2 de manera homogénea. Por un lado, reclutamiento y

selección del personal, por otro lado, análisis y diseño de puestos y para finalizar, formalización del comportamiento basada en competencias y formación, capacitación y especialización de la tarea.

Reclutamiento y selección del personal

Cuarta pregunta



Gráfico 6.4: "Proceso de evaluación". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: al 72% no le realizaron ningún "test" técnico ni psicológico, pero al 16% sólo le realizaron "test" psicológico, mientras que al 8% le realizaron ambos "test", y, por último, al 4% solo le realizaron "test" técnico.

Quinta pregunta

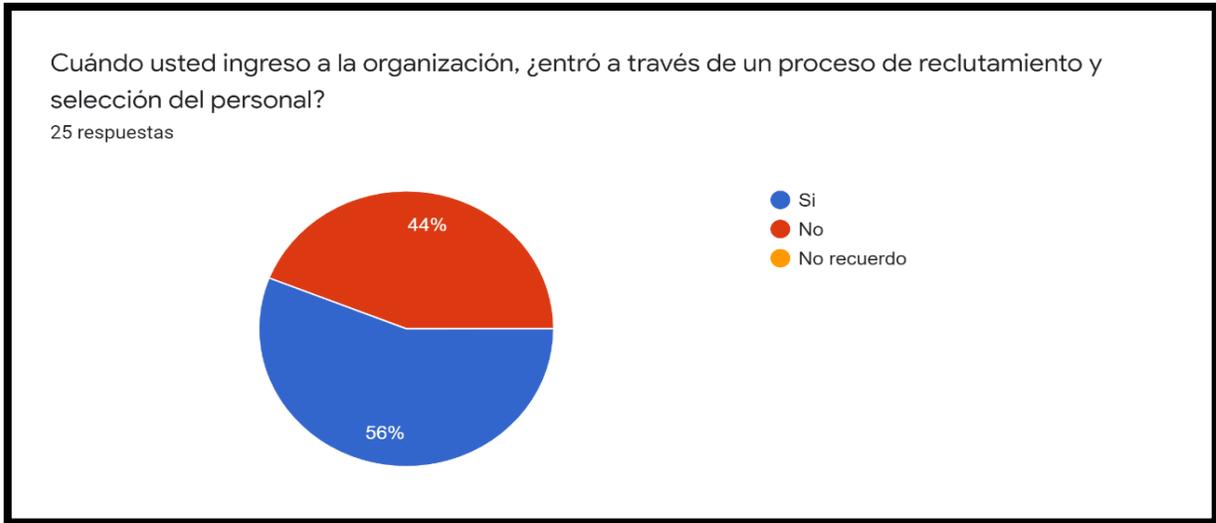


Gráfico 6.5: “Ingreso a la organización”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 56% considera que entro por un proceso de reclutamiento y selección, mientras que el 44% considera que no ha entrado atravesando un proceso.

Sexta pregunta

“Si la respuesta anterior fue “si”, ¿Podría, en forma resumida, mencionar las etapas que recuerde? ¿Hubo psico-físico?”.

Teniendo en cuenta que se realizó una pregunta abierta, y que los resultados son muy dispares en relación con la forma de contestar de cada uno, y teniendo en cuenta también, que sólo el 56% de los encuestados respondieron que pasaron por un proceso para su incorporación a la organización. Trataremos de plasmar ese 56%, es decir, las 14 respuestas desarrolladas en relación con un estado avanzado del modelo. En donde las otras 11 respuestas al no considerarse como parte de ningún tipo de proceso serán consideradas poco avanzado.

FASES	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL (Respuestas)
FASE I	11 + 3 = 14
FASE II	5
FASE III	6
FASE IV	

Gráfico 6.6: “Fases reclutamiento y selección”. FUENTE: Elaboración propia.

Séptima pregunta

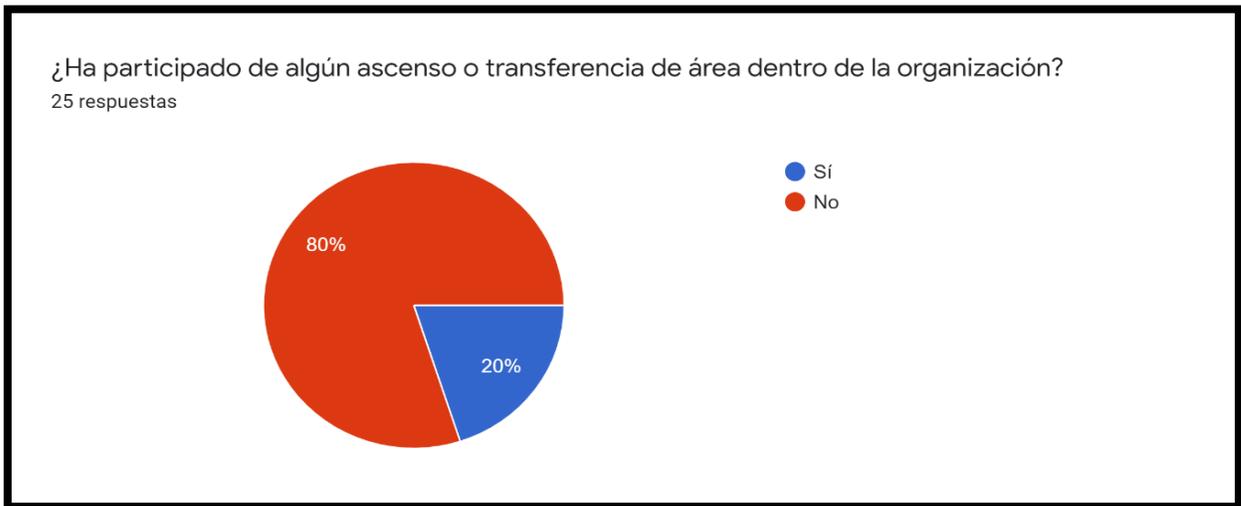


Gráfico 6.7: “Promoción”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 80% de los encuestados no ha participado en la organización de algún ascenso o traspaso de área, mientras que el 20% restante sí.

Octava pregunta

“Si la respuesta anterior fue “sí”, ¿Podría, en forma resumida, describir la situación o bajo qué contexto se realizó el cambio?”

Como la respuesta no era obligatoria, solo 5 personas contestaron.

Respuesta 1: “Bajo mi comprensión considero que fue en el contexto de las falencias reflejadas en el área de cobranzas y así mismo mantener la organización de la facturación lograda hasta ese momento”.

Respuesta 2: “Temporalmente encargado de depósito”.

Respuesta 3: "Pase de desempeñarme como gerente a vendedor".

Respuesta 4: "Reemplazo de la persona que ocupaba anteriormente mi puesto".

Respuesta 5: "La persona que estaba en el puesto no quería tener esa función".

Análisis y diseño de puestos

Novena pregunta

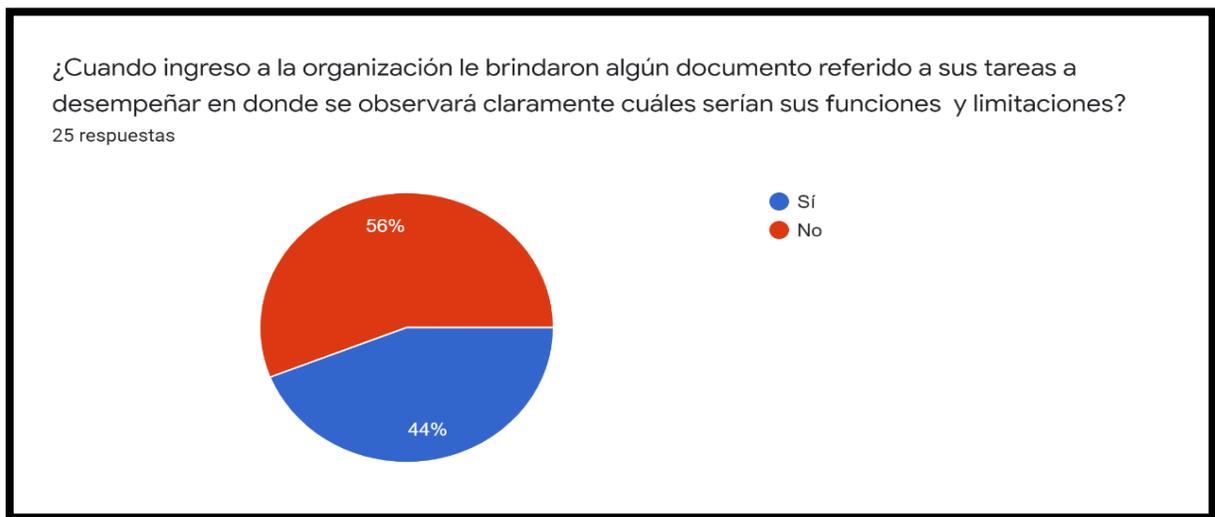


Gráfico 6.8: "Funciones y tareas". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 56% de los encuestados no recibió ningún documento donde se le detallarán las tareas a cumplir, mientras que el 44% restante sí.

Décima pregunta



Gráfico 6.9: “Funciones y conocimiento”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 100% de los encuestados sabe por qué realiza las funciones que realiza, conoce sus finalidades en relación con los objetivos que le plantean.

Décima primera pregunta

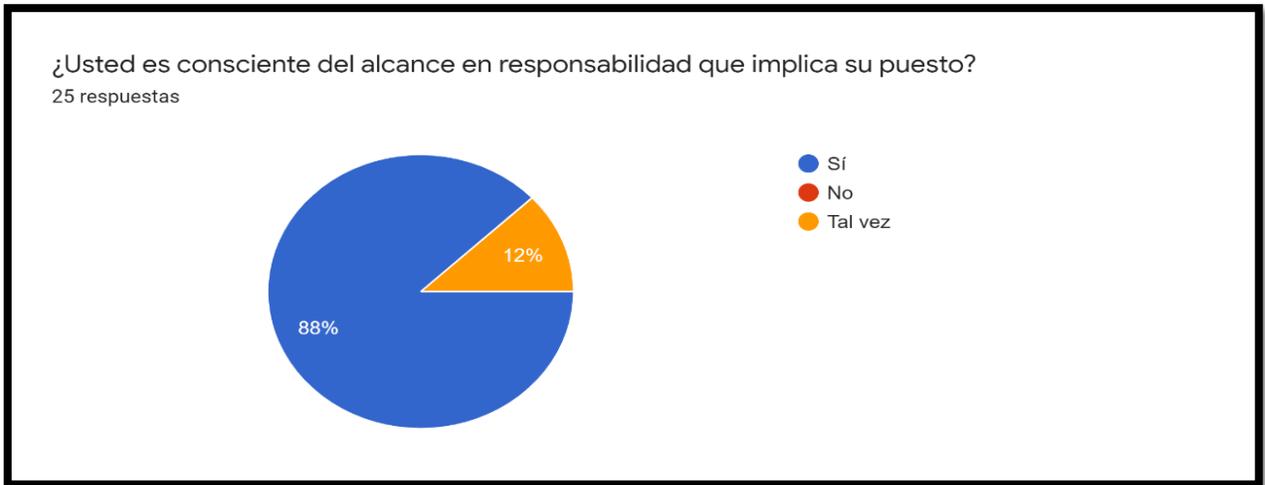


Gráfico 6.10: “Responsabilidades”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 88% de los encuestados cree estar seguro de sus responsabilidades, mientras que el 12% no se considera consciente de ello.

Décima segunda pregunta



Gráfico 6.11: “Elementos de trabajo”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 72% de los encuestados cree que posee los elementos para desarrollar sus funciones, mientras que el 28% cree que no los posee.

Décima tercera pregunta

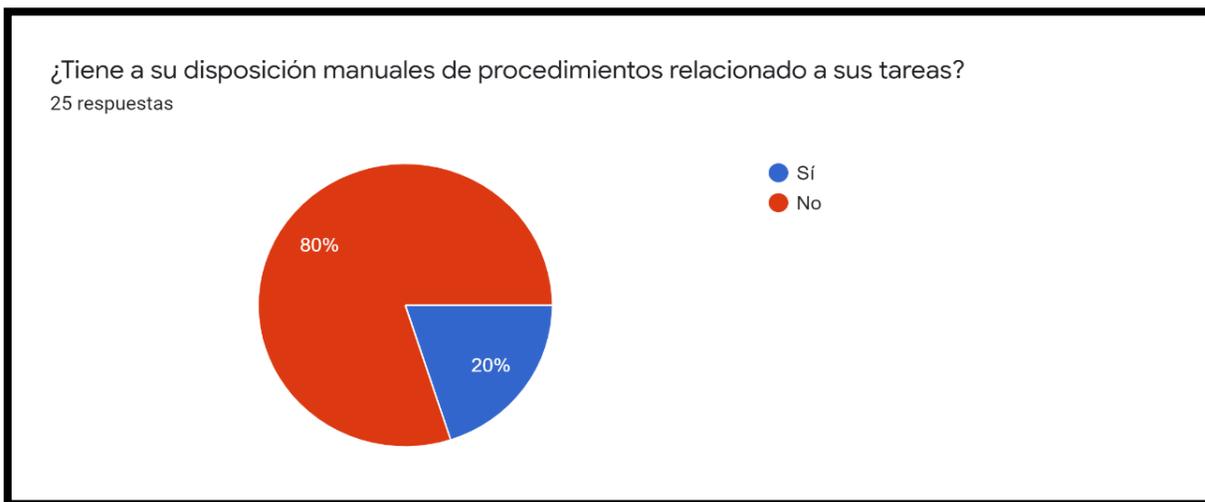


Gráfico 6.12: "Disposición de manuales". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 80% de los encuestados afirma no poseer manuales en dónde les expliquen sus funciones, mientras que el 20% restante, afirma poseerlos.

Décima cuarta pregunta



Gráfico 6.13: "Espacio de trabajo". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 84% de los encuestados considera que posee un lugar de trabajo ordenado, cómodo y prolijo. Mientras que el 16% restante, piensa que no.

Décima quinta pregunta



Gráfico 6.14: "Procesos de trabajo". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 76% de los encuestados considera que la organización no planifica los procesos de trabajo teniendo en cuentas las relaciones formales y no formales del personal. Mientras que el 16% restante, piensa que sí.

Décima sexta pregunta



Gráfico 6.15: “Condiciones de trabajo”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 80% de los encuestados considera que la organización adapta las condiciones laborales al empleado. Mientras que el 20% restante, piensa que no.

Décima séptima pregunta

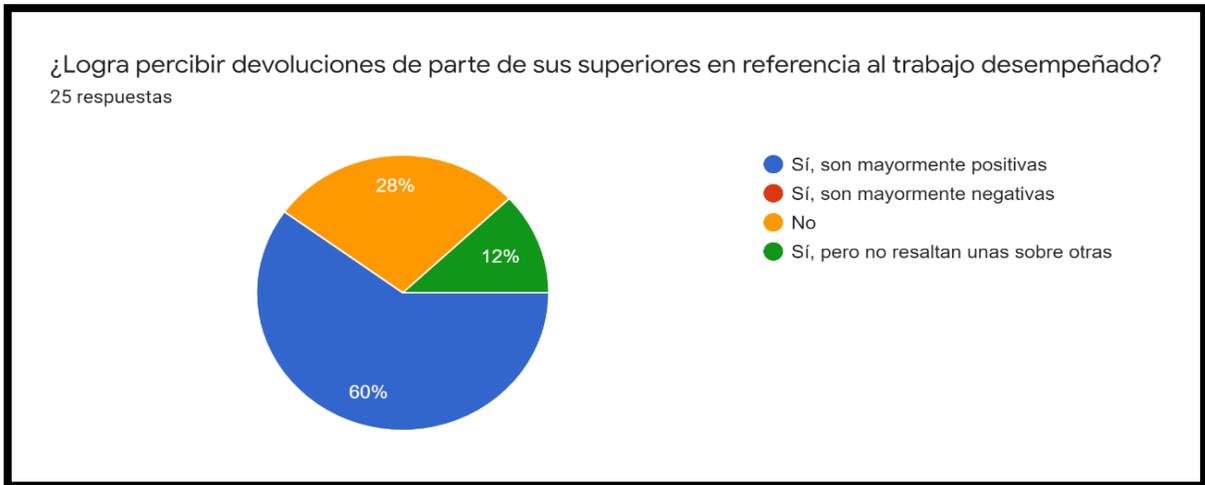


Gráfico 6.16: "Devoluciones". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 60% de los encuestados ha logrado percibir devoluciones sobre su trabajo y que son mayormente positivas, el 28% considera que no ha logrado percibir devoluciones, mientras que el 12% restante de las devoluciones que ha percibido no logran diferenciar cuál se rescatan más, si las positivas o las negativas.

Décima octava pregunta



Gráfico 6.17: "Satisfacción personal". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 76% de los encuestados ha logrado percibir satisfacción personal de los resultados, mientras que el 24% no lo ha logrado percibir.

Décima novena pregunta

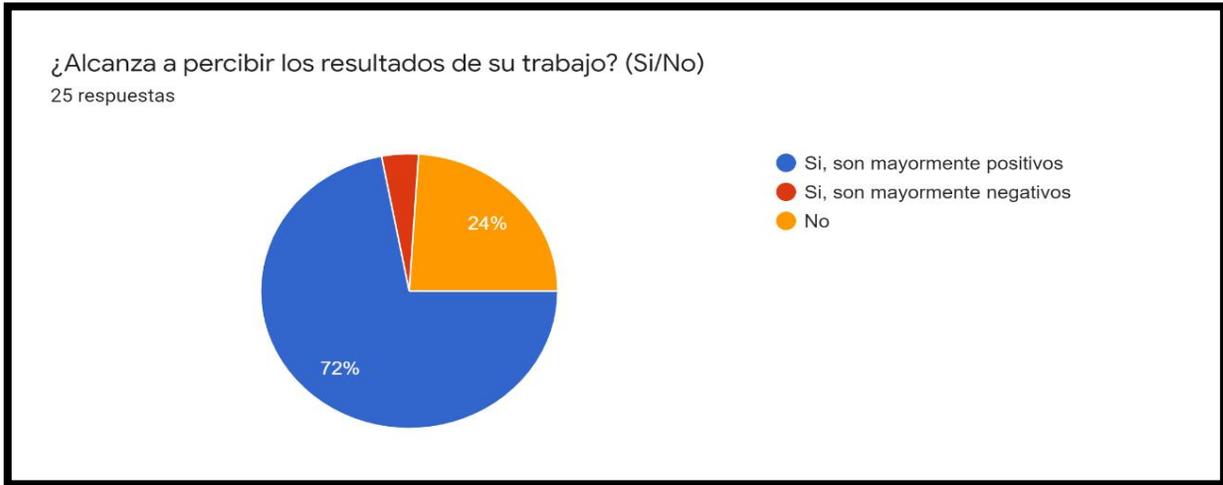


Gráfico 6.18: “Resultados del trabajo”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 72% de los encuestados ha logrado percibir de forma positiva los resultados de su trabajo, mientras que el 24% no lo ha logrado percibir y un 4% los ha llegado a percibir, pero de forma negativa.

Vigésima pregunta

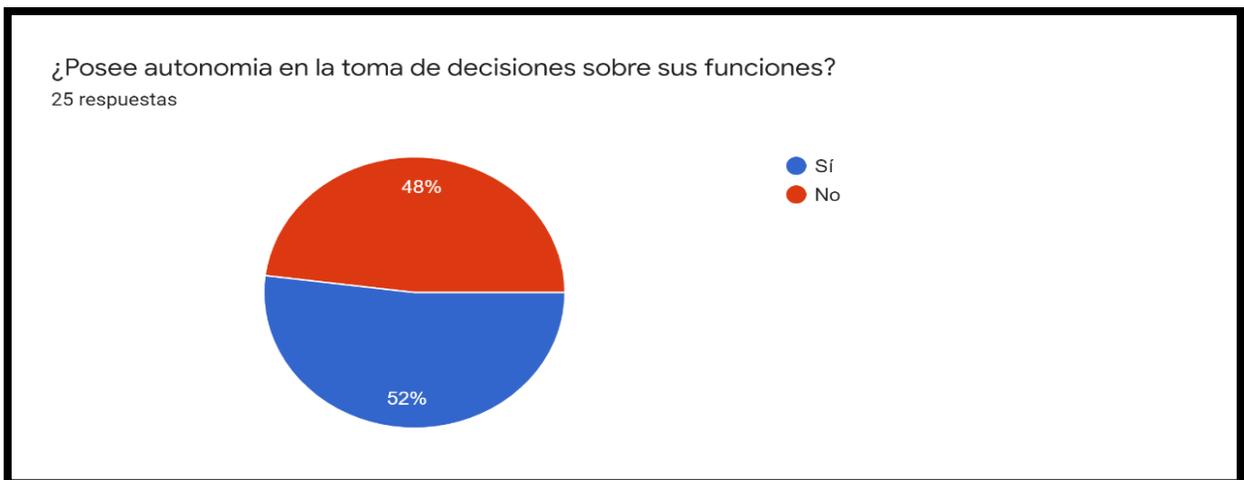


Gráfico 6.19: “Autonomía en la toma de decisiones”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 52% de los encuestados ha logrado considera que posee autonomía sobre sus tareas, mientras que el 48% restante no lo cree.

Vigésima primera pregunta

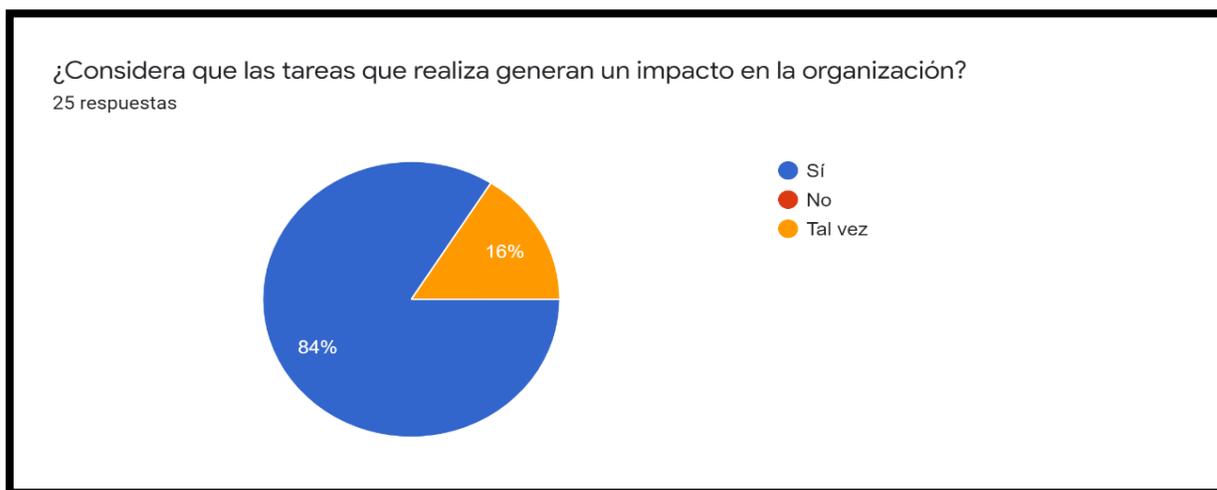


Gráfico 6.20: "Tareas generadoras de impacto". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 84% de los encuestados considera que las tareas que realiza generan un impacto en la empresa, mientras que el 16% restante considera que cree que sus tareas generan impacto.

Formalización del comportamiento basada en competencias y formación, capacitación y especialización de la tarea

Vigésima segunda pregunta

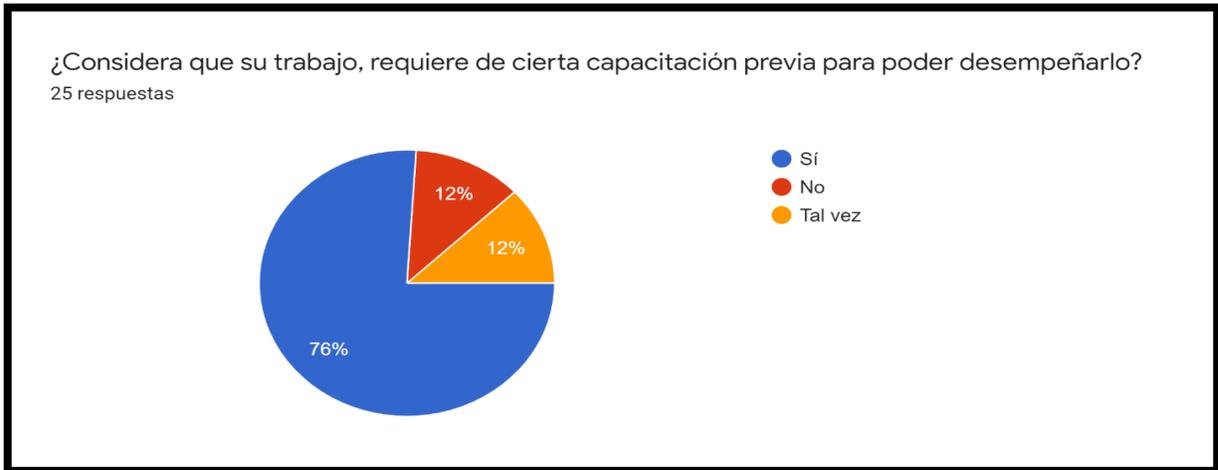


Gráfico 6.21: “Capacitación previa”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 76% de los encuestados considera que sus funciones requieren de capacitación previa a realizarlas, el 12% considera que no y el 12% restante no está del todo seguro si realizar las funciones que realizan requieren de capacitación previa.

Vigésima tercera pregunta

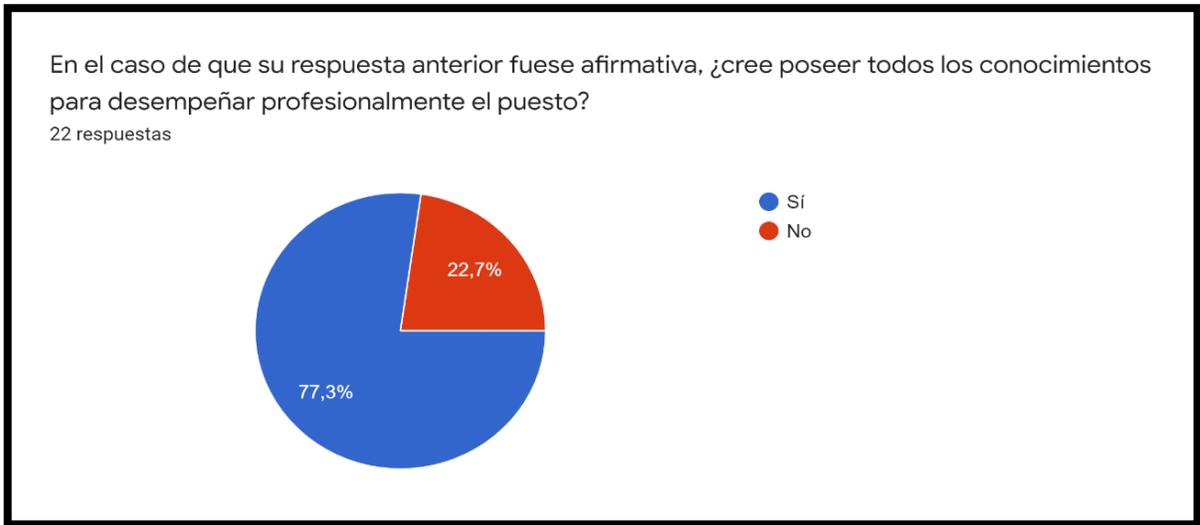


Gráfico 6.22: "Conocimientos profesionales". FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 77,3% de los encuestados considera que posee los conocimientos profesionales necesarios para desempeñarse en el puesto, mientras que el 22,7% restante, considera que no posee los conocimientos profesionales necesarios para desempeñar las tareas que realiza.

Vigésima cuarta pregunta

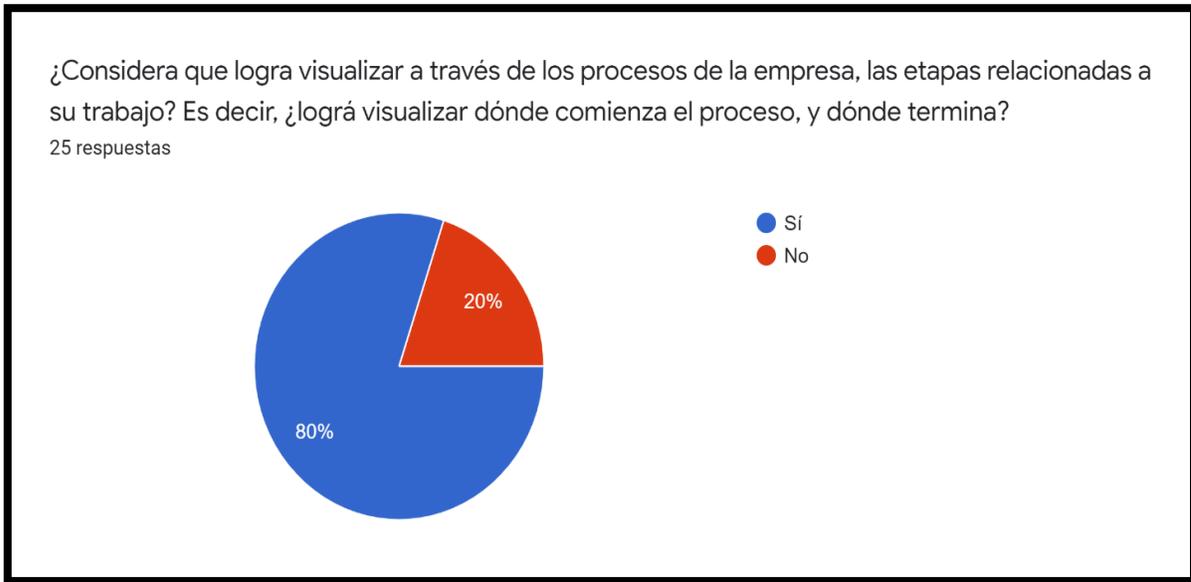


Gráfico 6.23: “Procesos de la organización”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 80% de los encuestados considera que logra ver los procesos de la empresa, en donde interviene desde el principio al fin, mientras que el 20% restante, considera que no lo logra ver.

Vigésima quinta pregunta

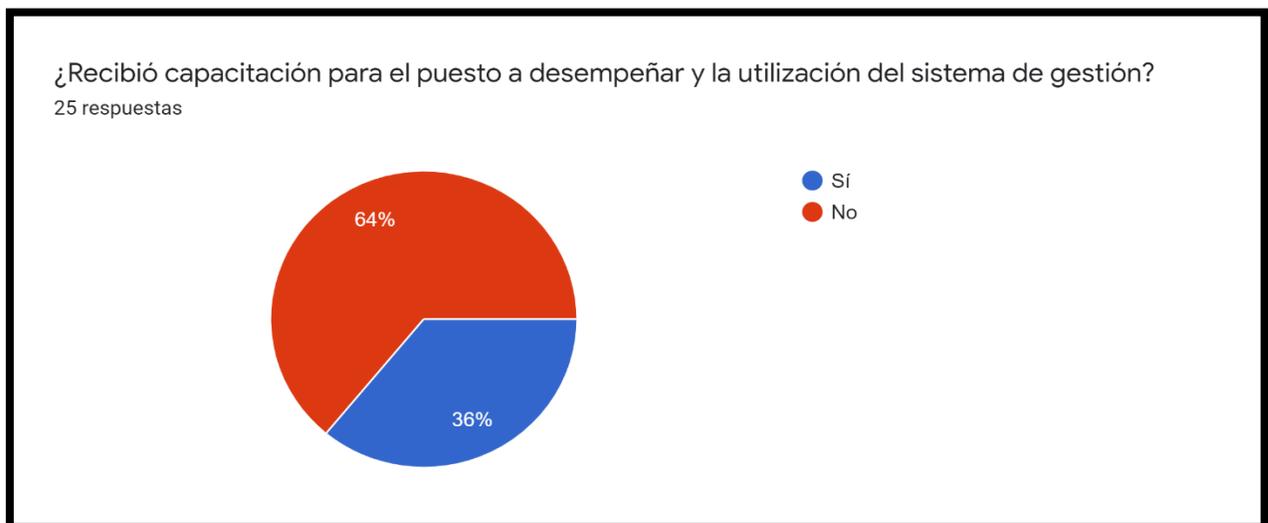


Gráfico 6.24: “Capacitación laboral”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 64% de los encuestados afirma no haber recibido capacitación para desempeñarse en el puesto y en la utilización del sistema, mientras que el 36% restante, considera que sí.

Vigésima sexta pregunta

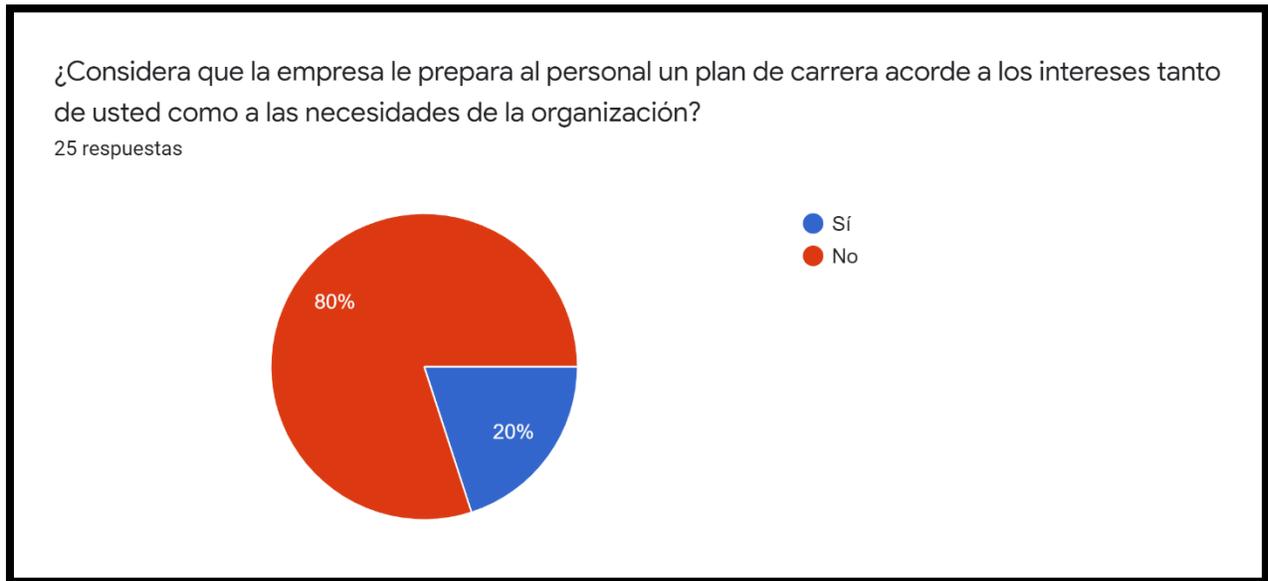


Gráfico 6.25: “Capacitación durante el trabajo”. FUENTE: Elaboración propia.

Como se logra observar, dentro del personal que componen a la organización. Podemos decir que: el 80% de los encuestados cree que la empresa no le prepara al personal un plan de carrera en la organización, mientras que el 20% restante, cree que sí.

Vigésima séptima pregunta

¿Considera que su trabajo requiere de especialización sobre las tareas? ¿Tiene definido los parámetros que lo definan?

Teniendo en cuenta que se realizó una pregunta abierta, y que los resultados son muy dispares en relación con la forma de contestar de cada uno, y teniendo en cuenta también, que a los encuestados se les tuvo que explicar las diferencias a grandes rasgos de la especialización horizontal y vertical. Pasaremos a plasmar los resultados de 25 respuestas en un cuadro que resuma las opciones.

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE RESPUESTAS
Consideran que no	8
Consideran que sólo requieren especialización vertical alta	3
Consideran que sólo requieren especialización vertical baja	2
Consideran que sólo requieren especialización horizontal alta	3
Consideran que sólo requieren especialización horizontal baja	
Consideran que requieren especialización vertical alta y horizontal alta	3
Consideran que requieren especialización vertical alta y horizontal baja	1
Consideran que requieren especialización vertical baja y horizontal alta	4
Consideran que requieren especialización vertical baja y horizontal baja	1

Gráfico 6.26: “Alternativas respuestas”. FUENTE: Elaboración propia.

Vigésima octava pregunta

¿Cree que su trabajo es medido o desarrollado en base a competencias y habilidades? Caso de ser afirmativo, podría brindar breves ejemplos.

Teniendo en cuenta que se realizó una pregunta abierta, y que los resultados son muy dispares en relación con la forma de contestar de cada uno, pasaremos a diferenciar la cantidad de personas que consideran que su trabajo es medido en base a competencias y habilidades y los que no, luego, mencionaremos los ejemplos que declararon. Tuvimos 25 respuestas.

- Personas que consideran que su trabajo es medido en base a competencias y habilidades: 9
- Personas que “no” consideran que su trabajo es medido en base a competencias y habilidades: 16
- Competencias mencionadas: armar DDJJ, utilizar el sistema de gestión, trabajar en equipo, capaz de conducir, manejo de relaciones interpersonales,
- Habilidades mencionadas: armar planillas de Excel, orden de la información en el sistema, capacidad de análisis y organización, lectura y comprensión de textos, trato con clientes y proveedores, desarrollo de planillas, seguimiento de procesos por medio de distintas aplicaciones, preparar documentación contable

Vigésima novena pregunta

¿La organización le ha brindado por escrito u oralmente, cuáles son las políticas o comportamientos por seguir en el trabajo? Especifique en el caso de ser afirmativo, si fue vía oral o escrita la forma comunicada.

Teniendo en cuenta que se realizó una pregunta abierta, y que los resultados son muy dispares en relación con la forma de contestar de cada uno. Pasaremos a plasmar los resultados de 25 respuestas en un cuadro que resuma las opciones.

ALTERNATIVAS	CANTIDAD DE RESPUESTAS
No	6
Sí, oralmente	5
Sí, de forma escrita	2
Sí, oral y por escrito	8

Gráfico 6.27: “Alternativas respuestas”. FUENTE: Elaboración propia.

4 respuestas son inconclusas en su forma de contestar.

Una vez finalizadas las preguntas generales que se le efectuaron al personal operativo y de primera línea de la empresa, pasaremos a plasmar los resultados obtenidos en las entrevistas abiertas que se le efectuaron tanto al Gerente General como a la responsable del RRHH. Teniendo en cuenta que a ellos se les realizaron entrevistas abiertas a fin de que nos comentarán como veían a la empresa en relación con cada cuadrante del modelo, luego de charlar sobre los diferentes cuadrantes y sus niveles, cada uno se animó a poder posicionar objetivamente a la empresa en una fase que mejor se le adecue a la realidad que hoy está pasando.

Mostraremos puntualmente en dónde, cada uno, y en orientación con el investigador, decidieron finalmente colocar a la empresa en cada cuadrante, atendiendo puntualmente las observaciones mencionadas.

Gerente General

FASES	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN DEL PERSONAL	ANÁLISIS DE PUESTOS	DISEÑO DE PUESTOS	FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO BASADA EN COMPETENCIAS	FORMALIZACIÓN – CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DE LA TAREA
FASE I						
FASE II	X		X		X	X
FASE III		X		X		
FASE IV						

Gráfico 6.28: “Alternativas respuestas”. FUENTE: Elaboración propia.

Observaciones:

- Reclutamiento: considera que la empresa está en un híbrido entre la fase 2 y la fase 3.
- Análisis de puestos: considera que la empresa está en un intento de poder avanzar a la fase 3.
- Diseño de puestos: considera que la empresa se encuentra en una clara fase 3, teniendo en cuenta que actualmente la empresa está remodelando las instalaciones nuevas en donde pronto se trasladaran teniendo muy en cuenta las necesidades del personal que la componen. Por otro lado, menciona que también están en un proceso de recambio de tecnología de uso de trabajo del personal, en donde puntualmente se está tratando de cambiar todas las PC monitor que el personal tiene, por notebook de última generación que les permitirá movilizarme más ágilmente al personal.
- Formalización del comportamiento basada en competencias: considera que la empresa está en un fuerte cambio en la metodología de cómo se venían manejando hace 6 meses para atrás, en donde, se está intentado dejar de tomar empleados de forma arbitraria y comenzando a considerar las competencias que el personal que se incorpora a la organización posee.
- Formalización, capacitación y especialización de la tarea: El gerente le costó mucho poder definir de forma global en qué posición pondría a la empresa, ya que menciono

que el tema de nivel de especialización y capacitación sobre el personal es muy dispar a nivel general. Por un lado, menciono que los puestos críticos relacionados al servicio técnico, más puntualmente, a los ingenieros y a la contadora y coordinación general tercerizado que posee la empresa, son puestos muy especializados en su contenido los cuales son capacitados de forma constante y de manera intensiva, pero también advierte que los mismos no están formalizados en la gestión, sino que se intenta tomar toda capacitación disponible que el personal tiene a su alcance. Por otro lado, menciona la falta de planificación existente en estos temas en relación con el resto de la empresa.

Responsable de “RRHH”

FASES	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN DEL PERSONAL	ANÁLISIS DE PUESTOS	DISEÑO DE PUESTOS	FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO BASADA EN COMPETENCIAS	FORMALIZACIÓN – CAPACITACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DE LA TAREA
FASE I						
FASE II			X	X	X	X
FASE III	X	X				
FASE IV						

Gráfico 6.29: “Alternativas respuestas”. FUENTE: Elaboración propia.

Observaciones:

- Reclutamiento: menciona que la empresa se encuentra en una clara fase poco avanzada del modelo y qué lo que les faltaría para poder avanzar es la falta de documentación formalizado del proceso.
- Selección del personal: hace la misma mención referida al reclutamiento. Y agrega que le está falta la participación de los encargados de la línea media en el proceso mencionado.
- Análisis de puestos: si bien, ella menciona creer estar bastante bien, luego de conversar sobre el tema, termina afirmando su posición de estar realmente pocos avanzados; que la organización está comenzando a tener bosquejos de análisis de puestos para reclutar

personal pero solo con un uso puntual del reclutamiento, sin llevarlos a la práctica y a una actualización de estos de forma constante. El uso que le dan es muy precario.

- Diseño de puestos: comenta aspectos similares al análisis.

Luego de haber plasmado todas las respuestas obtenidas en las diferentes entrevistas llevadas a cabo, procederemos a su interpretación y armado de conclusiones en relación con el modelo y su aplicación práctica de la empresa analizada. Para finalmente poder verificar si la hipótesis planteada se cumple y, a su vez, poder ver en qué posición se encuentra la empresa y qué aspectos debería mejorar.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Aquí damos a conocer las conclusiones que se obtuvieron de la aplicación del modelo a través de los cuestionarios. Realizamos un análisis de los esquemas para mencionar cuáles serían los aportes y propuestas de mejoras a dar a la organización. Con el fin de que logren cumplir con la mayoría de los factores considerados en el modelo.

Análisis de resultados

Para comenzar, brindamos conclusiones referidas a la información que se pudo obtener referente a la población analizada.

Podemos decir que la empresa Rehue S.A en el momento de su análisis está compuesta por un personal que es mayormente masculino, en donde, gran parte es mano de obra adulta ya que un número considerable de empleados es mayor a los 40 años, y a su vez, casi la mitad es personal nuevo en la organización ya que llevan menos de un año en la misma. Estos datos, pueden tal vez ser clave para conocer por qué la organización se encuentra en la fase que se encuentra en relación con cada cuadrante del modelo.

A los fines prácticos volveremos a plasmar el análisis de los resultados de la aplicación del modelo en 3 grupos tal cual como lo dividimos en su exposición.

Reclutamiento y selección del personal

- Una de las primeras observaciones a considerar es que el 44% del personal actual de la empresa, ha entrado sin un proceso de reclutamiento y selección claro, es decir, probablemente muchos hayan entrado por alguna referencia de alguien con poder dentro de la organización. Pareciera que, casi la mitad del personal de la empresa que está actualmente, están por afinidad a alguien ya dentro de la misma.

- Dentro de ese 56% que creen que han pasado por un proceso de reclutamiento y selección, cuando se les pidió que enumerarán los pasos por los cuales creen haber pasado, la mayoría detallaron pasos relacionados a la fase 1 y 2 de ambos cuadrantes. Es decir, la mayoría, aun considerándose que han pasado por un proceso, la descripción que hacen es tan rudimentaria que es difícil decir que han pasado por un proceso claro y bien definido relacionados a las fases 3 o 4 de los cuadrantes.
- Se puede observar también, que el 72% del personal no tuvo ningún tipo de prueba en donde se evaluarán las capacidades, competencias y habilidades previo a su incorporación. Es decir, la mayoría del personal se los incorporó sin saber realmente que serían aptos para los puestos que se les asignaron.
- Relacionado, se les consultó si habían participado de algún ascenso o transferencia de área para cubrir vacantes desocupadas. El 80% contestó que no, es decir, no logran ver que la empresa priorice el reclutamiento interno y la posibilidad de crecimiento en el personal que posee a la hora de cubrir puestos. Lo cual, se puede traducir en una alta rotación del personal, desmotivación generalizada y programas no claros de profesionalizar al personal y/o darles la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la organización.
- Incluso, el poco personal que representan el 20% restante de la encuesta anterior, no tienen claro que posición ocupan dentro de la empresa, entienden que tal vez estén llenando una vacante por necesidad de la empresa, lo cual, se traduce en que, a su vez, la organización no tiene hoy en día un organigrama definido por jerarquías en relación con la realidad de la empresa.
- Y como último tema a considerar, si analizamos las respuestas de la gerencia y del personal de RRHH, también vemos que incluso ellos, los ejecutores de estas acciones aún no tienen un panorama del todo definido y políticas claras, ya que consideran que están en un término intermedio.

Si analizamos todas las respuestas en general podemos concluir que la empresa se encuentra en periodo de transición fuerte en poder mejorar sus procesos administrativos.

Análisis y diseño de puestos

- Comenzaremos por destacar que la mayoría del personal declara no haber recibido ninguna documentación ni manual de procedimientos referido a las funciones a realizar, anexo a esto puntualmente el 56% declaran que no se les han definido de forma clara las funciones a cumplir al momento de entrar a la organización.
- A su vez, también se les consultó si durante su trabajo luego de haber ingresado les habían proporcionado manuales o documentos que los orienten en sus tareas, y ahí fue más contundente la respuesta reafirmando lo anterior, ya que el 80% confirma no haber recibido nunca algún instrumento en calidad de instructivo sobre sus funciones.
- Aun así, todos destacan saber dentro del conocimiento que poseen en relación con las tareas que realizan, el porqué de esas tareas ante su necesidad para poder cumplir los objetivos organizacionales. Es decir, conocimiento referido a las tareas que realizan tienen ya que de alguna forma se lo han transmitido.
- Sin embargo, un 12% del personal admite que no termina de conocer del todo las responsabilidades que conllevan sus tareas. Por lo cual, se puede deducir fácilmente que hay una falta de comunicación importante en la empresa entre la gerencia y los empleados.
- Mientras que el 16% no logra identificar que sus tareas generen un impacto sobre la organización, sólo el 84% logra identificar dicho factor.
- Una cuestión que tal vez no es muy grave es que el 72% declara que poseer los elementos necesarios para desempeñarse en sus funciones, esto a la hora de realizar las tareas facilita mucho la obtención de resultados y cumplimiento de objetivos.
- A su vez, el 80% considera que la empresa realiza acciones para acondicionar los lugares de trabajo acorde a las necesidades del personal.
- Siguiendo el hilo referido a los puestos de trabajo, un 84% afirma poseer un lugar ordenado, cómodo y prolijo para desempeñarse, por lo cual, entendemos que la organización si le pone empeño en que el empleado se sienta cómodo y posea los elementos para trabajar, aún que puede llegar a fallar a veces sobre algunos aspectos.
- Por otro lado, también se logró relevar sobre las relaciones formales e informales que posee el personal, en donde se obtuvo como conclusión que el personal considera a nivel general, puntualmente un 76%, que la empresa no tiene en cuenta los tipos de

relaciones ocasionadas dentro de la organización a la hora de planificar los procesos de trabajo.

- En lo referido a las devoluciones o “*feedback*” por parte de los superiores, el 60% afirmó que las recibe y de forma positiva, mientras que un 28% no cree que recibe devoluciones respecto a lo que hace, y el 12% no logra diferenciar las devoluciones entre las negativas y las positivas. Esto nos demuestra que es claro que desde los niveles de jerarquía no se realiza una devolución generalizada de forma que el empleado se sienta a gusto con el trabajo realizado y/o se charlen los errores cometidos con el objetivo de mejorar posteriormente, tratando de mantener un clima agradable de trabajo.
- Anexado a la anterior, el 76% solamente considera que ha podido experimentar satisfacción en relación con los resultados del trabajo realizado, mientras que el 24% no ha podido sentir eso. Esto puede venir de la mano con la estadística anterior debido a que es claro que no se realizan devoluciones y la organización no realiza acciones en vistas de mejorar sobre los errores cometidos o resaltar los aciertos que el personal realiza en el cumplimiento de sus funciones, al menos, no de forma generalizada.
- Por otro lado, el 46% del personal reconoce que no posee autonomía en la realización de sus funciones, lo cual se traduce en el poco poder de decisión que posee casi la mitad del personal de la empresa y denota que dependen de las decisiones de un superior inmediato para ejecutar las tareas, tema a considerar si tenemos en cuenta que no solo que la mitad de la organización depende de las decisiones de alguien más, sino que a su vez, no es común que esos superiores realizan devoluciones positivas sobre el trabajo realizado, lo cual genera una gran desmotivación en el personal.
- Y como último tema a considerar, si analizamos las respuestas de la gerencia y del personal de RRHH, podemos destacar que referido al cuadrante de “análisis de puestos” consideran que la empresa está en proceso de mejora, ya que el uso que le dan al “análisis de puestos” ha empezado a tomar relevancia recién estos últimos 6 meses que ha cambiado la gerencia de la empresa, y el uso que le están dando es bastante precario en relación con todas las tareas que podrían hacer. Puntualmente ambos mencionan que el uso que le están dando es “crear un bosquejo sobre descripción y especificación del puesto” al momento de realizar una nueva incorporación a la empresa, y dicho documento queda guardado como parte del proceso de

reclutamiento y selección sin hacerle un seguimiento constante a medida que las funciones del personal van cambiando ante las necesidades.

- Por el lado del “diseño de puestos”, en la entrevista del gerente manifiesta todos los aspectos que como empresa han comenzado a implementar de a poco en pos de mejorar las condiciones de trabajo del personal lo cual afirma que la empresa se encuentra bastante avanzada tras mucho esfuerzo implementado.

Si analizamos todas las respuestas en general consideramos que a la empresa le queda mucho por trabajar y mejorar. Si bien consideran que han venido haciendo cambios, estos aun no terminan y no se logran ver reflejados de forma clara por parte del personal. Por el lado del “análisis de puestos” en donde no solo manifestaron estar trabajando muy vagamente, sino que las respuestas del personal acompañan dichos argumentos.

Por el lado del “diseño de puestos” consideran que la empresa tiene mucho más trabajado ese aspecto y se acompaña con la cantidad de respuestas positivas brindadas por el personal.

Formalización del comportamiento basada en competencias y formación, capacitación y especialización de la tarea

- El 76% del personal afirma que es necesario para el desempeño efectivo del puesto una capacitación para poder llevar a cabo las tareas, mientras que el 24% considera que no, o no lo pudo determinar. Esto quiere decir que es grande la cantidad de puestos de la empresa que requieren de personal idóneos para poder cumplir con los objetivos planteados.
- A su vez, sólo el 77,3% consideran que están realmente capacitados para desempeñar el puesto. Número preocupante para ver qué sucede con el 22,7% restante.
- Por otro lado, solo el 80% de los empleados consideran que realmente logran visualizar los procesos completos relacionados con las tareas que realizan. Habría que analizar que sucede con el 20% restante, si es que no lo ven porque no pasan por su sector o porque no tienen en claro las tareas y sus correspondientes procesos.
- Un dato preocupante que se logró observar es que solo el 36% considera que ha sido capacitado en relación con el sistema de gestión de la empresa y sobre las tareas a realizar, por lo cual, el 64% restante no ha sido capacitado. Esto evidentemente levanta una alarma porque demuestra que la organización no se está enfocando en capacitar

adecuadamente al personal para que logren llegar con éxitos al cumplimiento de los objetivos.

- Otro dato preocupante es que los empleados, el 80% de ellos, consideran o logran ver que la empresa no les prepara un plan de carrera o determinada proyección de crecimiento profesional. Esto puede repercutir fuertemente en la motivación, en la rotación del personal y en el compromiso del personal a la hora de realizar las tareas que les competen.
- Si analizamos los tipos de especialización de las tareas existentes, el 32% del personal considera que sus puestos de trabajo no tienen ningún tipo de especialización, mientras que el 68% restante es muy variado en relación con los diferentes tipos de especialización en lo horizontal o en lo vertical. Esto demuestra que hay una gran variedad en los tipos de puestos existentes en la empresa.
- Teniendo en cuenta “los puestos de trabajo desarrollados en base a competencias y habilidades”, el 64% del personal afirma que sus puestos de trabajos no son desarrollados en base a competencias y habilidades, solo el 36% considera que sí. Otro número sobre el cual la empresa deberá poner empeño en fortalecer, ya que la forma en la que están desarrollados los puestos de trabajos es antigua y desactualizada referida con los nuevos planteos de puestos de trabajos desarrollados en las empresas modernas del mercado laboral.
- También se preguntó referido a la forma en la que han sido comunicadas las políticas de la empresa y fueron muy dispares sus respuestas, el 24% afirma que no ha recibido bajo ninguna modalidad cuáles son las políticas sobre las cuáles debería basar su comportamiento básico en la organización, mientras que el 76% restante es muy variado al responder entre que se lo han comunicado oralmente, por escrito o ambas. Esto demuestra que incluso en lo referido a algo tan básico como es “comunicar las políticas organizacionales” la empresa no le brinda un panorama unificado y claro al personal.
- Analizando las respuestas de la gerencia y el personal de RRHH, podemos mencionar que referido al cuadrante de “formalización del comportamiento basada en competencias” el gerente nos menciona que: “como ya habíamos mencionado, la gerencia a cambio de mando en estos últimos seis meses en donde se está intentando dejar de lado tomar a empleados sin fundamentos profesionales para ocupar puestos

en la empresa y está intentando implementar nuevos métodos de elección en donde las competencias sean un factor tenido en cuenta”, si bien la ideología de involucrar dichos conceptos es nuevo para la organización considera que esta en un proceso de cambio lo cual le permite hoy en día en considerar que la empresa se encuentra en una fase 2 de dicho cuadrante. Sin ahondar en detalles, la responsable de RRHH coincidió con el gerente en la fase en la que colocaría a la organización.

- Y, por último, en las repuestas de ellos referidas al cuadrante de “formalización, capacitación y especialización de la tarea” el gerente le costó dar una definición clara y universal que haga referencia a toda la organización ya que depende mucho de los puestos el avanza que hay en relación a los contenidos del cuadrante, pero si se rescató que son la minoría los puestos de la empresa que realmente tienen trabajado éstos aspectos por lo cual terminó posicionando a la organización en la fase 2 del cuadrante. Y una vez más, la responsable de RRHH terminó posicionando a la empresa en la misma fase.

Si analizamos todas las respuestas en general consideramos que la empresa aún le queda bastante por trabajar. Las respuestas a nivel general, del personal, se tornaron muy disconforme con la forma en la que se maneja la organización actualmente. Hay que tener en cuenta todos los cambios que la gerencia ha intentado implementar en éstos últimos seis meses y en la ardua tarea que le queda aún por terminar de hacerle llegar dichos cambios de forma más visible al personal.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta en qué panorama está aproximadamente la empresa, concluimos con recomendaciones que le permitirán mejorar en los aspectos considerados del modelo. Nos dirá si la empresa cumple con la condición planteada para poder ser considerada una “organización saludable”.

Recomendaciones para Rehue S.A

- Reclutamiento:
 - Se aconseja que dejen bien en claro una metodología corta que sea clara y definitiva, acorde a la necesidad actual de la organización. En donde se explique mediante algún procedimiento escrito cuáles son los pasos por seguir ante la necesidad de realizar cualquier tipo de reclutamiento. Que se comunique de forma oportuna al personal, en el caso del que el mismo de forma interna. Y que esté interiorizado y aprobado por la gerencia y presidencia en pos de luego no desacreditar al proceso.
 - Evitar lo máximo posible elegir personal por criterios de afinidad o arbitrariedad, sino guiarse siempre por el proceso objetivo declarado, que asegure transparencia en el procedimiento.
- Selección del personal:
 - Se aconseja que dejen bien en claro al menos una metodología corta que sea clara y definitiva, acorde a la necesidad actual de la organización, en donde se explique mediante algún procedimiento escrito cuales son los pasos por seguir ante la necesidad de realizar cualquier tipo de selección dentro de la empresa, que el mismo se comunique de forma oportuna al personal que se vaya a evaluar, informando siempre quienes pasen y quienes no, de una etapa a la

siguiente mediante la comunicación de los motivos fundados en hechos objetivos.

- Que el procedimiento esté interiorizado y aprobado por la gerencia y presidencia en pos de no desacreditar el proceso.
- Evitar lo máximo posible elegir personal por criterios de afinidad o arbitrariedad, sino guiarse siempre por el proceso objetivo declarado, que asegure transparencia en el procedimiento.
- Realizar siempre el examen pre ocupacional, ya que es necesario para luego no tener inconvenientes legales.
- Realizar al menos un examen, ya sea técnico o situacional en pos de analizar las capacidades del personal previo a su ingreso.
- Incorporar a los encargados de línea media en la decisión final de decidir quién debería ocupar el puesto, según una línea de mando coherente, que deberá estar previamente definida.

➤ Análisis de puestos:

- Si bien la empresa ya ha comenzado a implementar algunos bosquejos de documentos útiles en los últimos 6 meses, los mismos se vienen realizando única y exclusivamente para la incorporación del personal nuevo y quedan estáticos en el tiempo.
- Se les recomienda que a medida de lo posible traten de comenzar a redactar los “análisis de puestos” de los puestos críticos para luego redactar lo del resto de la organización, los mismo deben ser redactados de forma prolija y ordena que siga una cronología coherente, aprobados por la gerencia, comunicados al personal y actualizados a medida que se vayan cambiando las actividades de los puestos.
- Luego, una vez que ya tengan eso, deberán comenzar a redactar los manuales de procedimientos de las tareas que cada uno realiza, comenzando al menos por aquellas que sean críticas y esenciales, los cuales servirán como apoyo a las mejoras continuas que haya que ir haciendo sobre los documentos de “análisis”.

- Diseño de puestos:
 - En este aspecto la empresa se encuentra mucho mejor, para perfeccionar aún más deberían realizar lo siguiente.
 - Dejar definido acciones y actividades en pos de mejorar las condiciones de los empleados, planificando un ideal el cual se quiera alcanzar a través de una planificación más integral y transversal a toda la empresa y que la misma sea redactada, documentada y aprobada por la gerencia.
 - Luego, que dicha planificación se volqué en objetivos concretos y que los mismos se comuniquen al personal para que tengan conocimiento de los progresos a los cuales deberán adaptarse.
 - Por otro lado, deberán implementar acciones en pos de mejorar la motivación del personal, la cual se logra ver que no está funcionando correctamente ya que no se realizan devoluciones positivas por parte de los superiores de la organización. La falta de comunicación entre quienes contemplan gerencia y el personal operativo es importante, ya que se nota una clara brecha entre ambos.
 - Las acciones por implementar deberán ser en pos de traer más unión como empresa y que todos lleguen a poder comprender al otro desde cada lugar que le toque.
 - Falta trabajar bastante sobre los siguientes aspectos; motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, delegación y formación de líderes. Como aspectos importantes, relevantes para poder llegar al cumplimiento de objetivos con mayor compromiso.

- Formalización del comportamiento basada en competencias:
 - En este cuadrante la empresa ya se empieza a mostrar como mucho menos desarrollada en cuanto a su contenido, lo cual también relación teniendo en cuenta como viene desarrollándose con los otros cuadrantes.
 - En principio, teniendo en cuenta lo expuesto se nota que la gerencia tiene la intención de comenzar a desarrollar los puestos en base a competencias, pero se está quedando solamente en la intención. Se les recomienda plasmar dichas

intenciones en políticas de desarrollo y profesionalización de todo el cuerpo de empleados.

- Luego, en derivas esas políticas definidas y aprobadas, a los procedimientos establecidos en lo que respecta con: reclutamiento, selección, análisis de puestos y manuales de procedimientos.
- En lo referido a “políticas organizacionales” se recomienda una correcta descripción de estas, una comunicación clara a toda la organización y plasmar dichos comportamientos en los respectivos manuales de procedimientos.

➤ Formación, capacitación y especialización de la tarea:

- Es claro, que la empresa no tiene la costumbre de adiestrar al personal al momento de ingresar a la organización. Por lo cual se recomienda;
- Armar programas de capacitación en temas esenciales para las diferentes áreas, actualmente no se llevan a cabo capacitaciones organizadas por la gerencia. Temas como: inducción general en el sistema de gestión, adaptación técnica de conocimientos en los procesos de trabajo de la organización.
- A su vez, se recomienda que la organización comience a desarrollar planes de carreras y de capacitación profesional para aquellos puestos que considere esenciales para el correcto funcionamiento de la organización.
- En lo referido a los tipos de especialización que es requerido para cada puesto de trabajo, se recomienda que el tema sea considerado a la hora de desarrollar los análisis de puestos.

Si tenemos en cuenta todo lo planteado podemos afirmar que la hipótesis planteada “Rehue S.A es una organización saludable analizada en relación con los parámetros de incorporación y preservación del empleado en sus funciones” no se termina cumpliendo con respecto a los resultados obtenidos de la investigación.

Por lo cual, podemos concluir que “Rehue S.A actualmente no se puede considerar como una organización saludable” le queda mucho por delante como empresa, aún, por trabajar para poder llegar a parámetros que la logren considerar como tal.

Aun así, se lograron cumplir de forma satisfactoria los objetivos propuestos de la investigación, ya que se logró desarrollar un modelo de organización saludable, se logró analizar internamente a

Rehue S.A, se logró determinar mediante el modelo si la empresa es actualmente una organización saludable o no y, por último, se pudo contribuir con el modelo a las investigaciones ya existentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, R. (2007). Investigaciones sobre psicología de la felicidad. Revista latinoamericana de estudiantes de psicología, 4.

Thompson, I. (2007). Concepto de organización.

Recuperado el 23 de mayo de 2020: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

Alcántana Moreno, M. (2008). La definición de la salud de la Organización Mundial de la Salud y la interdisciplinariedad. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. Revista Universitaria de Investigación, vol. 9, núm. 1, 93-107.

Recuperado el 11 de abril de 2020: <https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135004.pdf>

Alpízar Rojas, H. & Salas Marín, D. (2010). El papel de las emociones positivas en el desarrollo de la psicología positiva. Revista electrónica de estudiantes Escuela de psicología. Universidad de Costa Rica, 5(1), 65-83

Recuperado el 10 de abril de 2020:

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/1188>

Bretones, F. D & Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. 165-190.

Recuperado el 19 de mayo de 2020:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7083592>

Castro Solano, A. (2012). La psicología positiva en América Latina. Desarrollos y perspectiva. Revista latinoamericana de ciencia psicológica. 4(2), 108-116.

Recuperado el 10 de abril de 2020: <https://www.redalyc.org/pdf/3331/333127382006.pdf>

Chiavacci, M. C. (2008). Análisis y diseño de puestos. Profesora Titular de Administración de Personal I. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina, Mendoza. Cuadernillo N° 144.

Chiavacci, M. C. (2008). Gestión por competencias. Profesora Titular de Administración de Personal I. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina, Mendoza. Cuadernillo N° 140.

Chiavacci, M. C. (2008). Reclutamiento. Profesora Titular de Administración de Personal I. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina, Mendoza. Cuadernillo N° 142.

Chiavacci, M. C. (2008). Selección de personal. Profesora Titular de Administración de Personal I. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina, Mendoza. Cuadernillo N° 141.

Dr. Dueñas Ramia, G. (2013). Comportamiento Organizacional. Sistema cultural de la organización. Profesor Titular de Comportamiento Organizacional. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina, Mendoza. Praxis N° 2.

Dos Consultores (2018). Características de las organizaciones enfermas y sanas. Dirección organización y sueldos.

Recuperado el 21 de abril de 2020: <https://dosconsultores.com/wp-content/uploads/2018/10/Caracter%C3%ADsticas-de-las-organizaciones-enfermas-y-sanas.pdf>

Gil, G. (2015). ¿Está enferma mi organización? Leyendo a Nilson, Pasternak y otros autores. Síntomas de organizaciones sanas.

Recuperado el 07 de mayo de 2020: <https://gabrielgila.wordpress.com/tag/sintomas-de-organizaciones-sanas/>

Grueso-Hinestroza, M. P. & Rey-Sarmiento, C. F. (2013). Hacia la construcción de un modelo integral de organizaciones saludables. Revista de ciencias sociales, vol. XIX, núm. 4, pp 625-638.

Recuperado el 23 de mayo de 2020: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28029474002>

Guzmán Delfino, C.P., Pontes Macarulla, P. & Szufflita, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. Reidocrea revista electrónica de investigación docencia creativa, Volumen 4, artículo 1, 66-73.

Recuperado el 11 de abril de 2020:
https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/36048/GuzmanDelfino_V4_Art1.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. 6^a edición. México: McGraw-hill/interamericana editores, S.A.

Lupano, M.L, Castro, A. (2010). Psicología positiva: Análisis desde su surgimiento. Ciencias Psicológicas, IV (1), 43-56.

Recuperado el 08 de abril de 2020: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdf>

Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. Escritos de psicología, vol. 9, núm. 2, 1-11.

Recuperado el 11 de abril de 2020: <http://scielo.isciii.es/pdf/ep/v9n2/informe1.pdf>

Mariñelarena-Dondena, L. & Klappenbach, H. (2010). La psicología positiva en la revista Psicodebate (2000-2007).

Recuperado el 10 de abril de 2020:

https://www.researchgate.net/publication/295102627_La_Psicologia_Positiva_en_la_revista_Psicodebate_2000-2007

Mintzberg, H. (1992). Diseño de organizaciones eficientes. El ateneo. Buenos Aires, Argentina.

Nader, M., Peña Bernate, S. P. & Sánchez Santa-Bárbara, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. Estudios gerenciales, Vol. 30, núm. 130, 31-39.

Recuperado el 11 de abril de 2020:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000461#bib0005>

Rico Pantín, N. (2017). Psicología positiva y las emergentes organizaciones saludables. (Tesis de grado, Universidade de Coruña).

Recuperado el 08 de abril de 2020: <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/20377>

Ríos Manríquez, M., Téllez Ramírez, M. & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las pymes. Instituto tecnológico de Celaya. Revista electrónica. N° 231, 103-125.

Recuperado el 11 de abril de 2020: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a6.pdf>

Riveras Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. Revista espacios, vol. 39, núm. 22, 27.

Recuperado el 15 de abril de 2020: <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2165>

Salanova, M. (2010). Psicología de la salud ocupacional. Madrid: Editorial Síntesis.

Recuperado el 10 de abril de 2020: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/10/2010_Salanova-Intro-Psicolog%C3%ADa-de-la-Salud-Ocupacional.pdf

Sena de Haro, C. (2016). Organizaciones saludables. Master superior en prevención de riesgos laborales. Universidad Miguel Hernandez.

Schlemenson, A. (1988). Análisis organizacional y empresa unipersonal. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1998.

Recuperado el 11 de abril de 2020: <https://inssanbernardo-cha.infod.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2019/05/schlemenson-cap-2.pdf>

Tarragona, M. (2013). Psicología positiva y terapias Constructivas: Una propuesta integradora. Terapia Psicológica, 31 (1), 115-125.

Recuperado el 08 de abril de 2020: <https://www.redalyc.org/pdf/785/78525710011.pdf>

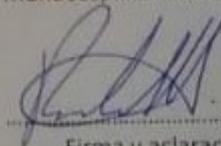
Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252.

Recuperado el 15 de junio de 2020: <http://rus.ecf.edu.cu/index.php/rus>

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, 27 de Octubre de 2020

 Richard Aguilero

Firma y aclaración

28.709

Número de registro

38582.667

DNI