



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Trabajo de investigación

# ORGANIZACIONES SALUDABLES: Estudio de un Caso en Mendoza

Alumno:

Marcio PROFILI

Profesor tutor:

Dr. Germán DUEÑAS RAMIA

Mendoza, Argentina. 2015

# ORGANIZACIONES SALUDABLES: Estudio de un Caso en Mendoza

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I: Organizaciones Saludables:</b> .....	6
1 Del modelo médico hegemónico a la Psicología Positiva .....	6
2 Psicología Positiva .....	8
2.1 Personas Positivas .....	10
2.2 Organizaciones Positivas:.....	11
3 Organizaciones Saludables.....	12
<b>CAPÍTULO II: Modelos de Organizaciones Saludables</b> .....	15
1 Modelo “HERO”.....	15
1.1 Prácticas y Recursos Saludables.....	15
1.2 Empleados Saludables .....	17
1.3 Resultados Saludables .....	18
2 Modelo de Organizaciones Saludables (o.m.s) .....	19
2.1 Ambiente físico del trabajo.....	19
2.2 Ambiente psicosocial del trabajo.....	19
2.3 Recursos personales de salud en el trabajo .....	21
2.4 Participación de la empresa en la comunidad.....	21

3 Modelo de Demanda-Control .....	23
3.1 Demandas .....	24
3.2 Control.....	24
<b>CAPÍTULO III: Nuestro modelo de Organizaciones Saludables .....</b>	<b>27</b>
1 Objetivos del modelo.....	27
2 Fundamentación del modelo .....	27
3 Dimensiones de nuestro modelo .....	28
3.1 Dimensión de prevención de riesgos .....	29
3.2 Dimensión de organizaciones saludables .....	33
<b>CAPÍTULO IV: Metodología de investigación .....</b>	<b>40</b>
1 Antecedentes académicos: .....	40
2 Objetivos del trabajo:.....	42
2.1 Objetivo general:.....	42
2.2 Objetivo específico: .....	42
3 Fundamentación: .....	42
4 Metodología (alcance) de investigación.....	43
5 Técnica de investigación: .....	43
<b>CAPÍTULO V: Análisis de Golden Harvest S.A .....</b>	<b>47</b>
1 Reseña histórica de la organización.....	47
1.1 Objetivo general:.....	48
1.2 Misión de la empresa:.....	49
2 Descripción de la empresa y su actividad: Análisis F.O.D.A.....	49

3 Departamentos.....	52
3.1 Producción:.....	53
3.2 Recursos humanos:.....	56
3.3 Administración, finanzas y compras:.....	56
<b>CAPÍTULO VI: Resultados de la investigación: caso Golden Harvest.....</b>	<b>56</b>
1 Preguntas de la primera dimensión .....	58
2 Preguntas de la segunda dimensión .....	64
<b>CAPÍTULO VII: Análisis de los resultados .....</b>	<b>71</b>
1 Análisis de resultados de la primera dimensión.....	71
1.1 Factores del ambiente físico del trabajo.....	71
1.2 Factores psicosociales de riesgo .....	72
2 Análisis de resultados de la segunda dimensión .....	74
2.1 Competencias idiosincrásicas.....	74
2.2 “Engagement” .....	75
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>85</b>

## INTRODUCCIÓN

Cada vez son más las necesidades de las personas y cada vez es mayor el número de organizaciones que nacen para satisfacerlas. Esto ha llevado a que aumenten los estudios realizados sobre las mismas, con el objetivo de aumentar su eficiencia. Sin embargo, ya no solamente se busca ese incremento de eficiencia por medios económicos, sino que también, en la actualidad, se está poniendo énfasis en los aspectos sociales.

Muchos de estos estudios sobre las organizaciones han puesto principal atención en los recursos humanos y su calidad de vida. Es así que, hoy en día, son varios los autores que hablan de las llamadas *organizaciones saludables*. Destacamos que es un concepto muy moderno y que no se ha difundido demasiado fuera de Europa, sino que sólo en España y Holanda, por esta razón nos ocuparemos de abordarlo en nuestro trabajo de investigación.

Entendemos por *organizaciones saludables* a aquellas en donde sus empleados gozan plenamente de un estado de bienestar físico, mental y social, desarrollando los aspectos positivos de ellos mismos.

En nuestro primer capítulo presentamos la transición que atravesó el concepto de salud y de Psicología para llegar a la Psicología Positiva y finalmente al de organizaciones saludables. Aunque presentamos una definición sobre éstas, el término tiene tantas definiciones como autores que lo han abordado. Las mismas son explicadas en el capítulo uno.

Presentamos en el capítulo dos los principales modelos que han elaborados estos escritores para facilitar su comprensión. Inspirados por éstos, que abordamos en la parte teórica de nuestro trabajo de investigación, hemos desarrollado en nuestro tercer capítulo un modelo propio de organizaciones saludables que sea de fácil utilización y que nos

permita determinar si una organización cumple con esta condición o no, de esta forma estaríamos cumpliendo con nuestro objetivo.

Hemos seleccionado a la empresa mendocina Golden Harvest S.A para aplicar dicho modelo, la cual hemos analizado en nuestro capítulo cinco. El mismo, es llevado a cabo de acuerdo a nuestras necesidades para realizar la investigación.

Para hacer el estudio, elaboramos dos dimensiones, una de “prevención de riesgos” y una de “organizaciones saludables”. Esto nos permite probar nuestra hipótesis presentada en el capítulo cuatro: *para una organización no es una condición suficiente prevenir riesgos para ser llamada saludable*. De esta forma según nuestro modelo, no basta con que la organización prevenga riesgos, sino que para ser saludable debe obtener un puntaje positivo en la segunda dimensión también.

Además presentamos una matriz de grupos organizacionales en donde podemos ubicar a la empresa en alguno de los cuatro cuadrantes que la componen, de acuerdo al grado de cumplimiento de cada dimensión. De esta forma la compañía queda comprendida en uno de estos grupos de organizaciones que presentan características similares.

El modelo está conformado, también, por un cuestionario a aplicar a los empleados de la organización. Abordamos la metodología de investigación en nuestro cuarto capítulo donde mostramos las escalas numéricas y todos los elementos para utilizar el modelo en forma correcta.

Una vez explicada la metodología de investigación procedemos, en nuestro sexto capítulo, a mostrar los resultados del cuestionario. Allí presentamos las respuestas de cada pregunta. Luego calculamos estos resultados y los analizamos, situando a la organización en nuestra matriz. Finalmente, en la última parte del trabajo de investigación damos a conocer las conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo.

# CAPÍTULO I

## ORGANIZACIONES SALUDABLES

En el presente capítulo se presenta el concepto de organizaciones saludables, definido por los autores más destacados que han abordado el tema. Para esto es importante ver la importancia de la Psicología Positiva, una disciplina que ayudará entender a las organizaciones saludables.

Tomaremos como punto de partida el modelo médico hegemónico, hasta llegar al concepto de Psicología Positiva acuñado por Martin Seligman en 1998, y finalmente, llegar a las concepciones de algunos autores. Al término del capítulo proponemos una relación de lo desarrollado con los niveles organizacionales abordados por Dueñas Ramia (2002).

### 1. DEL MODELO MÉDICO HEGEMÓNICO A LA PSICOLOGÍA POSITIVA

En las primeras décadas del siglo XIX se daba finalización a la primera revolución industrial, época que trajo aparejado el surgimiento de grupos sociales encabezados por el proletariado. También marcó el inicio de el Modelo Médico Hegemónico, nuestro punto de partida para llegar al Modelo Salugénico, principal exponente de la Psicología Positiva.

El Modelo Médico tradicional (MM) se centraba en la enfermedad, poniendo principal atención en su prevención y curación (Lupano & Castro, 2010). Se trata de un modelo hegemónico, pues hay una supremacía de la biomedicina a la hora de abordar las enfermedades. A éstas se le atribuyen causas naturales, excluyendo el impacto social y económico como otras causantes.

Menendez (2005) explica que *“Para el MM la salud de los trabajadores no se explicará por los ritmos y tiempos de producción ni por las características y desarrollo de*

*los procesos productivos, sino por la naturaleza biológica de la enfermedad*”, dejando en claro el punto de vista limitado que ofrecía el modelo sobre la salud/enfermedad.

Hacia 1947, la Psicología, como señala Poseck (2006) citando a Seligman, tenía tres objetivos: curar las enfermedades mentales, ayudar a las personas a tener una vida más productiva e identificar y promover el talento, pero sólo se atendía a la primera de ellas. Esto demuestra que se enfatizaba en el estudio de los aspectos negativos y enfermedades mentales, desestimando los aspectos psicológicos positivos, y al igual que el Modelo Médico tradicional, tenía una visión limitada sobre la salud/enfermedad.

Este enfoque de la Psicología se mantuvo durante años. Una de las causas es que, como expone Baumister en el año 2001, los aspectos negativos son más intensos que los positivos. Además a través de un estudio de 100 encuestas determinó que los negativos y sus efectos también tardan más en desaparecer que los aspectos positivos y la euforia temporal que traen con ellos. (Baumister, Finkenauer, & Vohs, 2001).

Pero ya hace más de cuarenta años que la Psicología ha progresado en el campo de la salud, estudiando el bienestar de la personas y dejando de poner toda la atención a los aspectos negativos. Ya no sólo se trata de prevenir enfermedades o curarlas, sino promover el desarrollo humano. En este nuevo enfoque de la Psicología busca centrarse en los aspectos positivos de la persona, para estudiarlos y mejorarlos.

La Organización Mundial de la Salud también advierte una transición de punto de vista de la salud el 7 de abril de 1948 cuando define la salud como *“un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*. Entendiendo por bienestar físico de la persona a la adaptación al ambiente teniendo en cuenta su estado de salud; por bienestar mental al rendimiento óptimo de las capacidades que posee relacionado con el ambiente que lo rodea; y al bienestar social como un equilibrio de los dos anteriores (Ferrara, s.f).

Sin embargo, este cambio de enfoque no se ha manifestado en todos los campos para la OMS, ya que define a la salud ocupacional como *“actividad multidisciplinaria que controla y realiza medidas de prevención para cuidar la salud de todos los trabajadores, esto incluye enfermedades, cualquier tipo de accidentes y todos los factores que puedan llegar a poner en peligro la vida, la salud o la seguridad de las personas en sus respectivos*

*trabajos.*” (OMS, s.f). Esto muestra que aún desde el punto de vista organizacional prevalece la prevención de riesgos y no la promoción de la salud.

De todas formas, ya para las décadas de los setenta y ochenta, se comenzó a revertir el enfoque “negativista” de la Psicología con el surgimiento de la Psicología Humanista, la cual tenía como principal exponente a Abraham Maslow. Esta corriente dentro de la Psicología de la postmodernidad buscaba dejar atrás el énfasis en sólo prevenir y curar las patologías humanas y así poner especial interés en la promoción y desarrollo de los aspectos positivos de las personas como lo son la resiliencia, optimismo y una buena salud mental.

Si bien han habido avances importantes desde entonces, no fueron lo suficientemente significativas las mejoras implementadas en calidad de vida de las personas, sino hasta que surgió la Psicología Positiva. Esta corriente de la Psicología fundada por Martín Seligman, adhiere al Modelo Salugénico y a la Psicología humanista y pone principal interés en el bienestar humano y el desarrollo de los factores que conllevan al mismo.

Hemos destacado los principales enfoques de la salud/enfermedad y como los aborda la Psicología, por lo tanto llegamos finalmente a la Psicología Positiva. Este concepto es importante a la hora de enfocarse en las empresas, ya que facilita el entendimiento del origen del concepto de organizaciones saludables. Por esto, ahora lo abordaremos más de cerca y lo enfocaremos a las organizaciones.

## **2. PSICOLOGÍA POSITIVA**

En el año 1998 el psicólogo estadounidense Martín Seligman dio a conocer el concepto de Psicología Positiva en su discurso inaugural como presidente de la Asociación Americana de Psicología. Él mismo definió a la Psicología Positiva como “*el estudio científico del funcionamiento humano óptimo*” y junto con Mihaly Csikszentmihalyi definen el objetivo de la misma como “*un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación en sólo solucionar las cosas malas de la vida, a construir las cualidades positivas*” (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005).

Con el inicio de la Psicología Positiva varios psicólogos y estudiosos del tema llegaron a sus conclusiones y propusieron sus propias definiciones del término. Algunas de ellas son:

- *"La Psicología Positiva es el estudio de las condiciones y procesos que contribuyen al funcionamiento floreciente u óptimo de las personas, los grupos y las instituciones."* (Gable & Haidt, 2005)
- *"La Psicología Positiva estudia lo que hace la vida más digna de ser vivida."* (Peterson, 2008)

Todas estas definiciones apuntan a un enfoque positivo de la vida, a un enfoque más saludable. Pero ningún autor pretende reemplazar el Modelo Médico tradicional ni su clásico enfoque en curar y prevenir las patologías, sino que buscan ampliar el modelo. Y no solo desde el punto de vista de la salud en general, sino que algunos buscan aplicarlo a las organizaciones

Marisa Salanova, profesora de Psicología Organizacional de la Universitat Jaume I, de la Comunidad Valenciana (España), es una de las principales exponentes del concepto de organizaciones saludables en la actualidad. Resulta importante dar a conocer como llega a la definición de organizaciones saludables ya que para hacerlo utiliza como punto de partida la Psicología Positiva. De esta forma surge el término Psicología Organizacional Positiva (P.O.P) que será definido a continuación.

Para entender este concepto resulta importante explicar que el término P.O.P surge de una combinación de la Psicología Positiva y de la Psicología Organizacional. Esta última es definida por Mazabel como *"la rama de la Psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa"*. (Mazabel, 2000). Pero al igual que el Modelo Médico clásico y el enfoque tradicional de la Psicología, sólo pone atención en los aspectos laborales negativos como el estrés laboral, *"burnout"* (estar quemado en el trabajo) y ausentismo entre otros.

Por lo expuesto anteriormente no surgió el término de Psicología Organizacional Positiva sino hasta que la Psicología organizacional fue abordada desde un punto de vista más positivo y atendiendo los factores que promueven el trabajo saludable. Luego de este nuevo enfoque, se describe a la P.O.P como *"El estudio científico del*

*funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables*". (Salanova & Schaufelli, 2004). En esta época de constantes cambios sociales que terminan generando cambios en los puestos de trabajo también, la Psicología Organizacional Positiva busca hacer que las organizaciones sean saludables frente a este contexto dinámico al que nos enfrentamos. Para ello plantea identificar cuáles son las características de los empleados positivos y cuáles son las características de las organizaciones positivas. Es importante identificar estas características, ya que muchas son variables que explican y componen modelos de organizaciones saludables elaborados por distintos autores.

## 2.1 PERSONAS POSITIVAS

Salanova, Martínez y Llorens (2005) describen como personas positivas a aquellas que tienen:

- ✓ Emociones positivas: Entendiendo por emociones a una *“alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa...”* (REA, 2014). La autora destaca como las más relevantes a la alegría, gozo, interés, disfrute y el orgullo. Las emociones positivas llevan a la persona a estados afectivos placenteros para la persona que serán descritos a continuación.
- ✓ Estados afectivos positivos: definidos como *“los estados generales de placer”*. Entre ellos podemos nombrar la afectividad positiva, *“flow”*, optimismo, resiliencia, *“engagement”* y autoeficacia. Haremos hincapié en los últimos cuatro, que nos servirán para entender uno de los modelos de organizaciones saludables que veremos en el siguiente capítulo.
  - Optimismo: Según Stajkovic (2006) el optimismo es *“una actitud de expectativa deseable y positiva sobre el futuro”*. Por lo tanto las personas optimistas siempre esperan lo mejor. Pero siempre se debe tener un límite, ya que las personas extremadamente optimistas no soportan el fracaso, ya que no lo consideran como una expectativa posible.
  - Resiliencia: La resiliencia, un término muy conocido en el mundo organizacional hace referencia a la capacidad de sobreponerse exitosamente a los cambios, adversidades y riesgos del ambiente, por lo

que las personas resilientes son más persistentes y no se dan por vencidas ante dificultades. (Stajkovic, 2006)

- *“Engagement”*: Si bien es un concepto del cual se tiene mucha información, a fines del presente trabajo, solo daremos a conocer la definición e importancia del concepto. De acuerdo a González, De la Corte, & Rubio, (2010) el *“Engagement”* es *“un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción en el trabajo”*. Se entiende por vigor a cuando el trabajador se muestra activo y energético; por dedicación cuando está interesado y entusiasmado por la tarea; y finalmente por absorción cuando está comprometido en su labor.
- Autoeficacia: el último de los estados afectivos positivos que trataremos en el trabajo, pero quizás el más importante. Salanova citando a Bandura la define como *“creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán logros o resultados”* (Salanova, 2009). Le atribuimos tal relevancia al concepto porque es la autoeficacia uno de los determinantes de nuestros límites en el trabajo y en la vida en general. Las personas que se perciben como autoeficaces tienden a elegir trabajos que consideran verdaderos retos profesionales y que los ayudan a crecer aún más.

## 2.2 ORGANIZACIONES POSITIVAS

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

Sin embargo en este apartado no pretendemos definir profundamente lo que es una organización positiva, ya que este término está ligado al de organizaciones saludables que será explicado más adelante. Además no hay una sola forma de definir las organizaciones saludables/positivas, más bien existen tantas definiciones como

modelos sobre las mismas. Y los más destacados para nosotros serán explicados en el capítulo dos.

Hemos explicado la transición del modelo médico tradicional hacia el modelo Salugénico, y de la Psicología organizacional tradicional a la Psicología organizacional positiva, ahora estamos en posición de comprender lo que son las organizaciones saludables y por qué se hace cada vez más conocido el concepto.

### **3. ORGANIZACIONES SALUDABLES**

Cada vez más se habla de organizaciones saludables en la actualidad, pero aún el término no se ha propagado más lejos de Europa, en especial España y Holanda. Sin embargo son cada vez más los autores que se están adentrando en el tema y están investigando. Si bien cada autor tiene su punto de vista sobre organizaciones saludables y la mayoría ha generado un modelo para poder explicarlo y clasificar a una organización como tal, hay consenso sobre algunas definiciones, que son usadas como punto de partida para la elaboración de la mayoría de estos modelos.

Una de las definiciones de organizaciones saludables más conocidas y mencionadas en los modelos de los distintos autores como Bretones, Salanova, Schaufelli y otros es la de Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath elaborada en 2004. Estos autores proponen que una organización saludable es *“aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral. La estructura de la organización y cómo ésta funciona, tiene una amplia repercusión en la salud y el bienestar de los trabajadores, y, en última instancia, en la eficacia de la propia organización”* (Bretones, 2011)

Es importante destacar que los autores, al igual que en el concepto de salud propuesto por la Organización Mundial de la Salud, se refieren a un estado de salud general, integrando el bienestar físico, mental y social. Además expresa el impacto de la organización en la salud del empleado, haciendo de la definición una de las más

completas y útiles para comenzar como punto de partida el entendimiento de organizaciones saludables.

La OMS también ha indagado en el concepto. En el artículo Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción (2010) se expone la definición de entornos saludables como *“Un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo”*. Este concepto será retomado en el siguiente capítulo cuando se explique el modelo de entornos saludables de la OMS, pero resulta importante exponerlo ya que también es un concepto muy utilizado en la temática.

Concluimos que existen tantas definiciones de organizaciones saludables como modelos existentes. Pero creemos conveniente explicar el punto de vista de cada autor en el siguiente capítulo, ya que se expondrán los modelos que nos parecen más completos sobre el tema. Pero antes:

#### *Una reflexión...*

Previo a iniciar el segundo capítulo proponemos una reflexión sobre lo expuesto, relacionando la evolución explicada de los enfoques organizacionales y psicológicos sobre la salud del trabajador, con la evolución de los distintos niveles y finalidades organizacionales citados por Germán Dueñas Ramia (2002). Consideramos importante esta conclusión porque se puede advertir que la evolución sobre el factor social en las empresas ha comenzado a manifestarse hace mucho tiempo y no solo en los ámbitos psicológicos o aquellos relacionados con la salud.

Explicaremos brevemente estos niveles. Dueñas, uno de los autores referentes del modelo institucionalista, explica que de acuerdo a la Teoría de las Organizaciones existen tres niveles organizacionales dependiendo al grado de complejidad y calidad de las relaciones interpersonales en éstas. Así distingue a la organización como un sistema técnico, como un organismo y finalmente como una institución.

Como sistema técnico o unidad económica se la describe como *“un conjunto ordenado de factores humanos, materiales e inmateriales que tiene como fin generar*

*riqueza*”. Este modelo desarrollado alrededor de 1900 atendía el factor económico por sobre la salud y bienestar del empleado, se lo puede relacionar con el modelo médico tradicional y con la Psicología tradicional, siendo los enfoques de salud más limitados que sólo atendían las enfermedades o aspectos negativos del trabajador. La principal finalidad de los directivos en el modelo es la eficiencia económica.

Con el tiempo surgió el modelo de la organización como organismo o conjunto social definiendo la organización como *“una agrupación de personas, integradas voluntariamente para satisfacer sus necesidades personales, explícitas e implícitas”*. Aquí el objetivo de los directores es el crecimiento de la viabilidad, llamado así porque combina la generación de riqueza y cooperación de las personas. Pero para que este objetivo se cumpla la organización debe adaptarse a su entorno. Así podemos relacionar esta etapa con el surgimiento del concepto de salud definida por la OMS, en donde se busca el bienestar físico, mental y social de la personas, los cuales como ya vimos, se logran adaptándose al ambiente.

Y finalmente a partir de los años noventa surgió el modelo de las organizaciones como instituciones, definiendo a ésta como *“un conjunto social en el cual las personas miembros actúan de acuerdo con unos valores concretos”*. Aquí los directivos tienen una finalidad antropológica. Buscan generar riqueza (modelo de sistema técnico) a partir de la colaboración de sus trabajadores (modelo de organismo) atendiendo a la excelencia y bienestar de sus trabajadores. Este modelo, contemporáneo al surgimiento de la Psicología Positiva y del concepto de organizaciones saludables, se lo puede relacionar con estos dos últimos términos, ya que todos persiguen la excelencia, bienestar y desarrollo del trabajador

Podemos concluir que el modelo de organizaciones como instituciones, encierra sus dos modelos predecesores, al igual que las organizaciones saludables que también contemplan los modelos anteriores clásicos de salud y enfermedad. Es destacable que los modelos más recientes vienen a complementar a los anteriores, no a reemplazarlos. Por lo que concluimos que se puede establecer una relación en el avance de salud, y organizaciones saludables con el avance de los diferentes modelos de los niveles organizaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES**

Hemos recorrido el camino desde el modelo médico hegemónico hasta el modelo salugénico. Analizamos la evolución del concepto de salud y vimos cómo fue cambiando de un enfoque limitado en poner especial atención en la enfermedad, a un punto de vista más completo incluyendo a la salud como un factor importante y posible de mejorar.

Luego, entendiendo a la Psicología Positiva llegamos al concepto de organizaciones saludables. Como ya vimos no hay una sola forma de definirlo, sino que cada autor tiene una mirada diferente sobre las condiciones que tienen que tener la organizaciones para ser saludables. Para exponer estos puntos de vista ellos han elaborado diversos modelos. En el presente capítulo abordaremos los que consideramos más importantes para la elaboración de nuestro modelo.

#### **1. MODELO “HERO”**

El modelo “*HEalthy and Resilients Organizations*” fue desarrollado por Marisa Salanova en el año 2008. Es un modelo heurístico que integra los conocimientos teóricos y prácticos basados en investigaciones previas (Acosta, et al. 2011). El modelo propone que las Organizaciones Saludables son aquellas que integran prácticas y recursos saludables, empleados saludables y resultados saludables. En la figura uno se muestra la relación de estos elementos. A continuación veremos como la autora Salanova explica cada uno de estos factores que conforman el modelo (Salanova, 2010).

##### **1.1 PRÁCTICAS Y RECURSOS SALUDABLES**

Las prácticas y recursos saludables son definidos como “*aquellos aspectos del ambiente de trabajo (físico/estructural y social) que son funcionales en la consecución de las metas y objetivos, tienen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales que*

tienen asociadas costes fisiológicos y/o psicosociales, y finalmente estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo profesional” (Acosta, et al. 2011).



Figura 1. Modelo “HERO”  
Fuente: Salanova (2009)

La autora distingue dos tipos de prácticas y recursos saludables que explicaremos a continuación:

- Estructurales: Son aquellos que hacen referencia al ambiente físico de la organización en general, o de las tareas específicas.
- ✓ Recursos de tarea: se relacionan con el puesto del empleado y su rol. Algunos son la autonomía del trabajo, la claridad, y la variedad de tareas que componen el puesto y la seguridad física del puesto.

- ✓ Recursos organizacionales: estos están relacionados con la relación del trabajador con la organización. Fomentan la lealtad hacia la organización, el sentimiento de pertenencia y el compromiso. De entre los recursos organizacionales, podemos destacar algunos como el desarrollo de carrera, estrategias de conciliación de la vida privada y laboral, políticas de empleo estable y salario justo.
  
- Sociales: están relacionados con los recursos humanos de la empresa, es decir su *capital social*. Éste último incluye las relaciones de los trabajadores con sus compañeros, directivos y clientes, relaciones con otras organizaciones y las dinámicas culturales. Desde este punto de vista la autora señala que existen tres aspectos que contribuyen a la salud laboral. Estos son: la redes sociales en el trabajo (relaciones entre empleados y con el entorno), normas sociales (creencias y valores básicos que contribuyen al desarrollo organizacional) y la confianza que aumenta la competitividad y mejora la comunicación.

El *capital social* contribuye a la formación del *capital humano* que comprende los “*conocimientos, habilidades, destrezas y competencias derivadas de la educación profesional y la experiencia laboral*” (Salanova, 2010). Para la autora el *capital humano* y el *social* representan una verdadera ventaja competitiva difícil de imitar por otras empresas.

Hemos explicado las prácticas y recursos que son saludables para una organización y sus recursos humanos, ahora estamos en posición de definir las características de los empleados saludables. Para esto explicaremos el concepto de *capital psicológico positivo*, otra fuente generadora de ventaja competitiva para la empresa, además de los ya comentados *capitales humano* y el *social*.

## 1.2 EMPLEADOS SALUDABLES

Hemos explicado el concepto de Psicología Positiva de Martin Seligman, entendiéndola como una corriente de la Psicología que está enfocada en la salud y aspectos positivos de las personas, y no sólo en las patologías. A partir de esta corriente,

la autora da a conocer el *capital psicológico positivo*, un término que permite entender las características de los empleados saludables.

Este último capital, se relaciona con las fortalezas de los trabajadores. Estas fortalezas son medibles y desarrollables, por eso representan una ventaja competitiva para la empresa, que es difícil de imitar por otras. Contribuyen al bienestar y desempeño del empleado y de toda la organización, haciendo que el ambiente de trabajo de ésta sea saludable y agradable.

Las características que definen a un trabajador saludable, son las ya mencionadas y explicadas en el capítulo anterior. Son la resiliencia, la autoeficacia, el optimismo y el *engagement*. Ya vimos cómo cada uno de estos hace a una persona positiva, por lo que estamos en condiciones de pasar al último factor del presente modelo, es decir los resultados saludables.

### 1.3 RESULTADOS SALUDABLES

Las organizaciones con empleados saludables y con prácticas y recursos saludables tienden a generar excelentes resultados y outputs, si bien, tal como expresa la autora, no hay suficientes fundamentos empíricos de esta relación. Existen estudios que no son totalmente eficaces para probar que a mayor satisfacción del empleado mayor rendimiento.

Sin embargo, aunque no esté probado completamente, se puede advertir que una empresa con empleados saludables y prácticas saludables contribuyen a mejores resultados. Si cada trabajador está comprometido y satisfecho con su trabajo, hará su trabajo de la mejor manera posible, y de esta forma el resultado que se obtendrá será muy bueno. Además cabe destacar que un empleado saludable tiende a tener un excelente contacto con el entorno de la organización, contribuyendo a la imagen de la misma y brindando servicios excelentes.

De esta forma Salanova expresa que con empleados saludables, prácticas y recursos saludables, se logran resultados saludables, lo que hacen que una organización pueda ser llamada saludable.

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

Para comenzar a explicar el modelo de organizaciones saludables desarrollado por la Organización Mundial de la Salud (2010), retomaremos el concepto de entornos saludables definido en el capítulo uno, pero esta vez se añadirán las consideraciones pertinentes del modelo.

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

- *Temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo;*
- *Temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral;*
- *Recursos de salud personal en el lugar de trabajo, y*
- *Maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad.”* O.M.S (2010)

Sobre estas últimas consideraciones, presentes en la figura dos, se afirma el modelo a explicar. A continuación explicaremos cada una de ellas, definiéndolas, determinando cuales son los riesgos pertinentes de cada una y cómo prevenirlos.

### 2.1 AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO

Es quizás el más abordado en relación a la salud del trabajador. Incluye la infraestructura, maquinaria, equipos, productos químicos y materiales que afectan la integridad física y mental y el bienestar de los empleados.



Figura 2. Modelo de entorno saludable de la O.M.S  
Fuente: O.M.S (2010)

Algunos riesgos asociados con el ambiente físico pueden ser:

- ✓ *Factores físicos*: son aquellos que se desprenden de las condiciones físicas de los materiales de la empresa, como por ejemplo el ruido, vibraciones, iluminación, ventilación y temperaturas extremas.
- ✓ *Factores biológicos*: se dan por la exposición a agentes biológicos que pueden entrar en contacto con el trabajador como bacterias y virus.
- ✓ *Factores ergonómicos*: relacionados con malas posturas y la realización de fuerzas excesivas.
- ✓ *Factores mecánicos*: producidos por trabajar con maquinarias que pueden causar cortaduras o quemaduras.
- ✓ *Sustancias químicas*: la exposición a ciertas sustancias como ácidos o gases puede afectar la vista, el olfato y otros aspectos del trabajador.

Para todos estos riesgos, el modelo propone algunas intervenciones entre las que destacamos la *eliminación o sustitución* (eliminar el uso de sustancias perjudiciales para la salud); los *controles de ingeniería* (la disposición de la maquinarias para evitar riesgos y la delimitación de zonas seguras para el empleado); y finalmente la *utilización de equipo de protección personal* (como cascos, antiparras, tapones).

## 2.2 EL AMBIENTE PSICOSOCIAL DEL TRABAJO

Está formado por la organización del trabajo, la cultura organizacional, creencias y valores. Existen riesgos provenientes desde esta perspectiva. Si bien son más difíciles de detectar, prevenir y curar que los riesgos físicos, la atención de los riesgos psicosociales están adquiriendo mayor importancia. Al igual que los físicos también pueden prevenirse con adecuadas intervenciones. Los riesgos del ambiente psicosocial del trabajo expuestos en el modelo son:

- ✓ *Problemas con la organización del trabajo:* son aquellos relacionados con el puesto, como la variedad de las tareas, autonomía y flexibilidad.
- ✓ *La cultura organizacional:* se pueden destacar algunos riesgos, como las políticas inadecuadas, mala comunicación, discriminación y tradiciones muy rígidas.

La Organización Mundial de la salud propone como intervenciones *eliminar* estas prácticas inadecuadas, ya sea relacionadas con el puesto (reducir el exceso de trabajo, mayor apoyo de supervisores, más autonomía) o con la cultura organizacional (fomentar la igualdad y comunicación dentro de la institución). Además propone *proteger al trabajador* mediante su desarrollo y capacitación.

## 2.3 RECURSOS PERSONALES DE SALUD EN EL TRABAJO

El concepto de recursos personales que brinda la O.M.S para el presente modelo es muy similar al ya expuesto en el modelo *HERO* de Salanova visto anteriormente. Consiste en los recursos que la organización le brinda al empleado para hacer su trabajo más saludable como por ejemplo, posibilidad de ejercitarse, tiempo adecuado de recreo, lugar de esparcimiento y posibilidad de alimentarse apropiadamente. Atendiendo a estas necesidades se pueden prevenir potenciales riesgos desde esta perspectiva.

## 2.4 PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD

Las organizaciones están en contacto con la comunidad. Éstas influyen en la comunidad, y viceversa. Por lo tanto una organización saludable es aquella que ejerce una influencia positiva sobre su entorno. Ejemplos de esto serían comprometerse con las familias de los trabajadores, brindándole asistencia médica u otras facilidades. También cuidar el medio ambiente reduciendo el uso de sustancias perjudiciales.

Hemos definido las consideraciones a tener en cuenta para desarrollar empresas organizaciones saludables, ahora es momento de identificar los pasos de acción a seguir para implementar el modelo elaborado por la O.M.S. Este accionar consiste en un proceso de mejora continua elaborado en 1998 por la O.M.S y que ha sido mejorado permanentemente. En la figura tres se mostraran los pasos del proceso y a continuación daremos un breve explicación de cada uno de ellos según lo que expone el modelo (2010)

- ✓ *Movilizar*: En esta etapa se busca motivar los involucrados directos con el cambio, de esta forma se intenta conseguir el apoyo de otros empleados menos relacionados con la intervención.
- ✓ *Reunir*: Se buscan los recursos materiales y humanos necesarios para realizar el cambio. Suelen formarse equipos con miembros de distintos departamentos o algunas veces recurrir a especialistas del exterior.

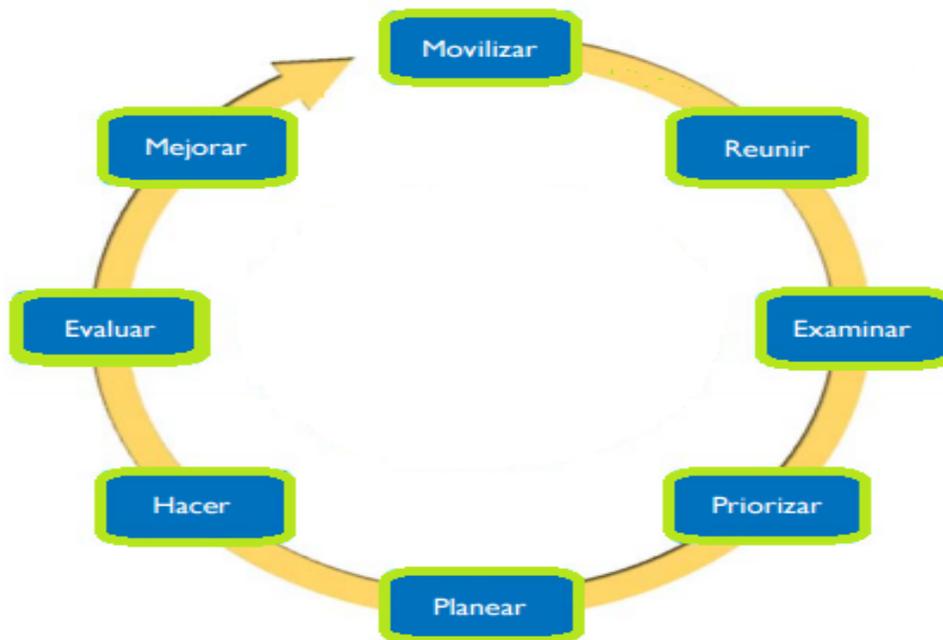


Figura 3. Modelo de mejora continua de la O.M.S  
Fuente: Adaptación del modelo de la O.M.S (2010)

- ✓ *Examinar*: Luego de motivar y reunir los recursos para la implementación del cambio llega la hora de examinar diversos registros en la empresa para determinar la situación actual de la empresa frente a la salud de los empleados.

- ✓ *Priorizar*: Se determinan que aspectos son más importantes que otros y se asignan prioridades para su posterior atención. Si bien el modelo atiende a las cuatro consideraciones ya explicadas anteriormente, normalmente se suelen poner énfasis en alguna/s de ella/s.
- ✓ *Planear*: Se elabora el plan de mejora, definiendo los objetivos y su alcance y estableciendo un marco temporal. Normalmente se determina un plazo menor para cumplir con los objetivos que se han priorizado.
- ✓ *Hacer*: se implementa el plan elaborado previamente.
- ✓ *Evaluar*: En esta etapa se determina el grado en que se han cumplido los objetivos de acuerdo a lo planeado. Se identifican los problemas a mejorar en el caso de que existan.
- ✓ *Mejorar*: Una vez identificados los problemas del plan elaborado se aplican mejoras para solucionarlos.

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

Hemos visto dos modelos de organizaciones saludables hasta el momento, uno elaborado por la O.M.S y otro por Salanova. Ahora analizaremos un último modelo antes de proponer el nuestro. Éste último fue elaborado por Robert Karasek en 1976. No fue inicialmente elaborado para definir organizaciones saludables, sino que pone énfasis en las características psicosociales del entorno laboral.

Sin embargo, ha servido de inspiración para varios modelos de organizaciones saludables elaborados recientemente como el “*RED*” (*Recursos, Emociones y Demandas*) de Salanova o el mismo “*HERO*”, *por lo que consideramos importante darlo a conocer*. Además es uno de los más influyentes en cuanto al entorno psicosocial del trabajador, y uno de los que mejor demuestra los efectos de determinados factores en la salud de los empleados.

La Sociología contribuyó con sus estudios sobre las incidencias de factores sociales y psicológicos sobre la salud, generando enfermedades tales como el estrés. Mientras que la Psicología ha dedicado varios estudios a la motivación y satisfacción de los

trabajadores. A partir de estos estudios, tal como expresa Vega Martínez en el año 2001 (a quien tomaremos como fuente para explicar el modelo), Karasek formuló un modelo bidimensional que combinaba estos estudios, estableciendo como dimensiones las demandas laborales del empleado y las características del trabajo que permitían el control sobre éste y la posibilidad de tomar decisiones.

### 3.1 DEMANDAS

*“Son las exigencias psicológicas que el trabajo implica para la persona”.* Están relacionadas con la cantidad de trabajo, el tiempo de trabajo y al grado de atención que requiere la tarea.

### 3.2 CONTROL

*“El control hace referencia al cómo se trabaja, y tiene dos componentes: la autonomía y el desarrollo de habilidades”* La autonomía permite al trabajador tomar decisiones propias respecto a éste, mientras que el desarrollo de habilidades hace referencia a la capacidad del trabajador de aplicar sus habilidades y desarrollar otras mediante un verdadero aprendizaje.

Relacionando estas dos dimensiones, el modelo propone dos variables que sirven para explicarlo. Éstas son la *tensión en el trabajo* y el *comportamiento activo/pasivo* del trabajador. Así surgen dos diagonales y cuatro situaciones psicosociales que se muestran en la figura cuatro. A continuación explicaremos las diagonales y situaciones.

- Diagonal A: Se muestran las consecuencias sobre la salud. A mayor tensión el trabajar está más estresado y su salud se ve más afectada.
- Diagonal B: Muestra las consecuencias sobre el comportamiento del empleado frente a su trabajo.
- Situación uno: el trabajador experimenta un gran desgaste y estrés por la imposibilidad de influir en su actividad laboral y por lo tanto no puede hacer frente a la elevada exigencia en la que se ve envuelto.

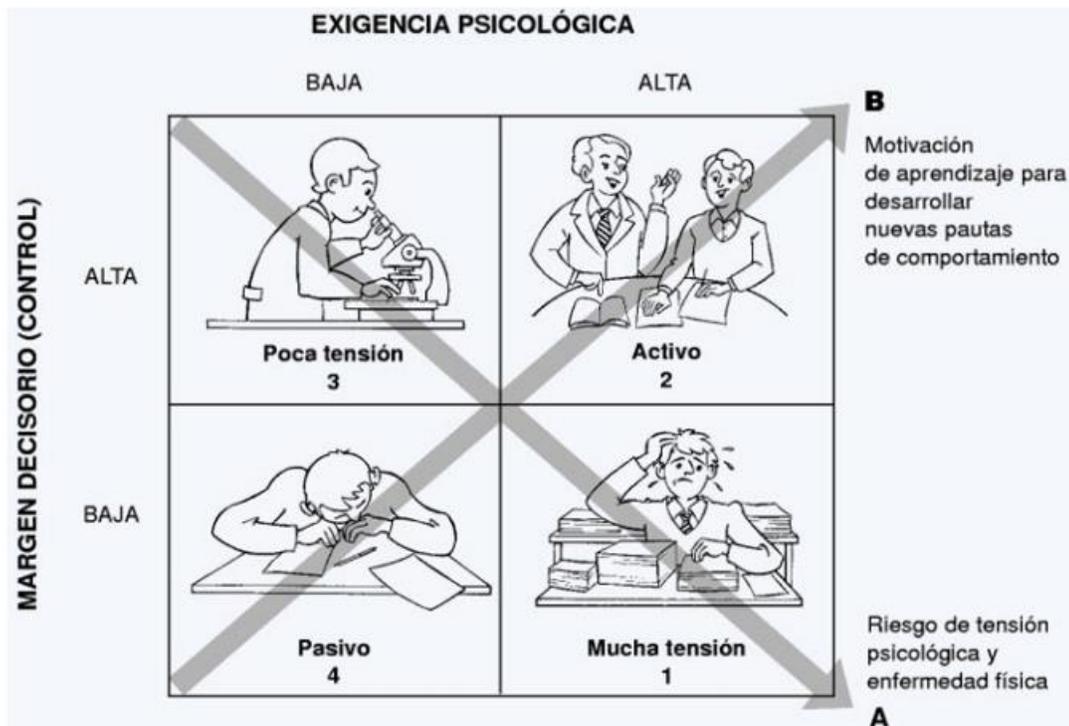


Figura 4. Modelo Demanda-Control  
Fuente: Vega Martínez (2001)

- Situación dos: Si bien en esta situación el trabajador también está rodeado de exigencias, aquí tiene una considerable capacidad de decisión para hacerles frente. El trabajador se encuentra motivado y no se ve afectado por la fuerza de los estresores, ya que está focalizando toda su energía en un verdadero desafío.
- Situación tres: también conocida como una situación de *relajación* tal como expresa la autora, ya que el trabajador posee un excesivo control para enfrentar a las escasas demandas o exigencias laborales.
- Situación cuatro: es considerado la segunda situación más problemática desde el punto de vista psicosocial, ya que no goza de los beneficios de la relajación de los trabajadores de baja tensión. Además, se dice que el trabajo poco atractivo hace que los conocimientos del trabajador se atrofien y éste pierda paulatinamente algunas capacidades.

Hemos recorrido el camino hacia la Psicología Positiva y hacia las Organizaciones Saludables y analizando algunos modelos claves de estos conceptos, elaborados por reconocidos autores, por lo que ahora estamos en condiciones de presentar nuestro propio modelo de Organizaciones Saludables. En el próximo capítulo será explicado el modelo y los fundamentos de nuestra elección.

## **CAPÍTULO III**

### **NUESTRO MODELO DE ORGANIZACIONES SALUDABLES**

En el capítulo uno hemos recorrido el camino del modelo médico hegemónico hacia el modelo salugénico, abordando los conceptos Psicología Positiva y Organizaciones Saludables. Luego, en el capítulo dos vimos algunos modelos desarrollados por los autores más influyentes sobre Organizaciones Saludables. Ahora, finalmente, estamos en condiciones de presentar nuestro propio modelo.

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

El modelo busca mostrar las condiciones físicas, estructurales y psicológicas del trabajo, de la empresa y del empleado, pudiendo distinguir las empresas que previenen riesgos de aquellas que no, de esta forma también se puede detectar aquellas que pueden ser saludables fácilmente y aquellas que no. Utilizaremos ciertas variables que serán explicadas en el presente capítulo. También pretende demostrar lo que los autores ya abordados expresan, es decir que la ausencia y prevención de patologías no es suficiente para que una organización sea saludable, sino que es una condición necesaria.

#### **2. FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO**

Para la realización del modelo hemos tomado conceptos de distintos autores como Salanova, la Organización Mundial de la Salud, Henry Mintzberg, Frederick Herzberg, Moreno Giménez y Dueñas Ramia entre otros, ya que los consideramos los más relevantes para nuestro propósito.

Para comenzar a explicarlo, debemos remitirnos a la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg o también conocida como la teoría de los dos factores, elaborada en 1959 (Lavado & Millán, 1998), ya que dicha teoría nos brindó un soporte estructural para la elaboración de nuestro modelo.

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

Inspirado en la Teoría de Herzberg, nuestro modelo también propone dos dimensiones formadas por distintas variables. Una dimensión es la “prevención de riesgos” y patologías laborales, tanto psicosociales como físicas. La segunda dimensión, que hace a una organización un “entorno saludable”, está compuesta por recursos organizacionales y empleados saludables.

Al igual que la lógica de la teoría de Herzberg, las variables de la primera dimensión en situación óptima, hacen que una organización no “*este enferma*”, pero no la hacen saludable. Es aquí donde se advierte que nuestro modelo sigue la teoría propuesta en los capítulos anteriores, es decir que una organización no enferma, no es lo mismo que una organización saludable. Y al igual que en la teoría de los dos factores un empleado no insatisfecho, no es lo mismo que un empleado satisfecho.

Por otro lado las variables de la segunda dimensión son las que hacen a la organización un ente saludable. Por lo tanto, podemos concluir lógicamente que para que una organización sea saludable es una condición necesaria, pero no suficiente que esté libre de enfermedades.

### **3. DIMENSIONES DE NUESTRO MODELO**

Como ya dijimos anteriormente, el modelo está compuesto por dimensiones: la dimensión de “*prevención de riesgos*” y la de “*organizaciones saludables*”. Cada una de éstas se encuentra compuesta por variables que detallaremos luego. Para la primera dimensión hemos utilizado como referencia e inspiración, entre otros, a la O.M.S, Henry Mintzberg, Giménez y Báez. Para la segunda dimensión hemos abordado algunos autores como Dueñas Ramia y Salanova.

### 3.1 DIMENSIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Funciona como condición necesaria de nuestro modelo, aquel que determinaremos con variables asociadas al **ambiente físico y psicosocial del trabajo**. A continuación daremos a conocer las variables que componen esta dimensión, comenzando por aquellas pertinentes a los riesgos físicos. En la tabla uno se aprecia dichas el primer grupo de variables y sus componentes.

FACTORES DEL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO	
<b>Factores de riesgo físicos</b>	Ruido, iluminación y condiciones de temperatura
<b>Factores de riesgo ergonómicos</b>	Manipulación de cargas, malas posturas y movimientos forzados
<b>Factores de riesgo biológicos</b>	Bacterias y otras enfermedades
<b>Factores de riesgo químicos</b>	Quemaduras e intoxicaciones por el uso de sustancias químicas

Tabla 1: Factores del ambiente físico del trabajo

Fuente: elaboración propia.

Partimos del modelo de la Organización Mundial de la Salud y hemos seleccionado algunos factores y sus componentes, los cuales hemos complementado con información de algunos autores que nos servirán para nuestro modelo, ya que consideramos que en todas las empresas existen riesgos referidos a estos factores. A continuación se explica cada uno y por qué han sido elegidos.

- Factores de riesgo físico: como ya los habíamos definido en el capítulo anterior son aquellos que se desprenden de las condiciones físicas de los materiales de la empresa. Entre los principales componentes de estos factores que hemos seleccionado a los siguientes:

- Ruido: *“es un sonido molesto que produce daño”* (Parra, 2003). El ruido es molesto no sólo por los niveles de decibeles del mismo, sino que también es monótono y continuo en el trabajo, dañando la audición e imposibilitando la comunicación entre empleados.
- Iluminación: Tal como expone Parra, la iluminación no debe provocar deslumbramiento, y debe ser acertada. En muchas empresas se trabaja los tres turnos, por lo que en la noche es preciso contar con una buena luminaria y más si se trabaja con máquinas como en nuestro caso.
- Condiciones de la temperatura: Es muy importante tener condiciones estables en cuanto a la temperatura. Es común que los trabajadores se encuentran expuestos a temperaturas muy elevadas por el vapor emanado de las máquinas como pueden ser los esterilizadores en una empresa alimenticia.
- Factores de riesgo ergonómico: La ergonomía es definida por la Asociación Internacional de Ergonomía como la *“disciplina científica que trata de las interacciones entre los seres humanos y otros elementos de un sistema, así como, la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos al diseño con objeto de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global del sistema* (Asociación Internacional de Ergonomía, 2000)

Dentro de los factores de riesgo ergonómico encontramos malas posturas, movimientos repetitivos y manipulación de cargas, que traen aparejados problemas lumbares y algunos trastornos musculares y óseos.

- Factores de riesgos biológicos: Es definido como *“la probabilidad de adquirir una enfermedad a partir del contacto con material biológico”* (Romero et al., 2006). Es un factor a destacar de entre varios, ya que por ejemplo en las empresas alimenticias se trabaja con insumos que son potenciales portadores de virus y bacterias.

- Factores de riesgo químico: este grupo de factores está conformado por todas las sustancias químicas que pueden resultar perjudiciales para salud de los trabajadores (Castellanos, s.f).

Hemos visto el primer grupo de factores que componen nuestra primera dimensión de “*prevención de riesgos*”, es decir los factores del ambiente físico del trabajo. Pero ahora es momento de abordar el segundo grupo de factores de nuestra primer dimensión, es decir, los factores de riesgo psicosocial.

Antes de comenzar a explicar cada uno de ellos, creemos importante definirlos y desarrollar algunas características comunes que tienen. Para ellos nos apoyaremos en Jiménez & Báez (2010), catedrático e investigadora de la Universidad Autónoma de Madrid respectivamente.

Estos autores proponen definir los factores psicosociales de riesgo o de estrés como “*factores organizacionales con el riesgo de tener efectos negativos sobre la salud*”. Al igual que los ya vistos recientemente, son factores de riesgo, es decir que representan potenciales deterioros. En este caso específicamente, pueden generar estrés y tensión. Es por eso que los hemos incluidos también en nuestra dimensión de *prevención de riesgos*.

Hemos destacado algunos factores sobre otros, ya que son más pertinentes para nuestro propósito. Sin embargo, todos tienen algo en común, y esto es una serie de características. De las citadas por Giménez y Báez consideramos más relevantes a:

- \* *Se extienden en el espacio y el tiempo:* es decir que los factores de riesgo psicosociales no se dan en un momento o en un lugar concreto, es por eso que es difícil prevenirlos.
- \* *Dificultad de objetividad:* Mientras que todos los factores de la dimensión física del trabajo pueden ser medidos y así detectar cuando son potencialmente nocivos para la salud, los psicosociales no son medibles.
- \* *Dificultad de intervención:* Nuevamente los factores del ambiente físico tienen ventaja en este aspecto sobre los psicosociales, ya que éstos no se pueden intervenir fácilmente. En el caso de exceso de ruido en una empresa se pueden

otorgar tapones a los trabajadores, en cambio dar mayor autonomía a un empleado es mucho más complejo y requiere un análisis previo.

En la tabla dos se aprecian el segundo grupo de los factores que hemos seleccionado como más relevantes para nuestro modelo, tomando como base el propuesto por los autores. Y a continuación los abordaremos.

FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO	
<b>Contenido del trabajo</b>	Falta de variedad en el trabajo, poco uso de habilidades
<b>Sobrecarga</b>	Exceso de trabajo
<b>Horarios</b>	Cambios de turno
<b>Control</b>	Poca participación en las decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo

Tabla 2: Factores psicosociales de riesgo

Fuente: adaptado de Giménez y Báez (2010).

- *Contenido del trabajo:* la falta de variedad de trabajo y usar siempre la misma cantidad acotada de habilidades genera estrés.
- *Sobrecarga de trabajo:* El exceso de trabajo es un factor muy común en las empresas, aunque en los últimos tiempos se ha tratado de tomar control sobre este aspecto
- *Horarios:* Los cambios de turno son grandes estresores laborales, ya que las personas muchas veces tienen que cancelar compromisos por cambios inesperados en la jornada laboral
- *Control:* En cuanto al control, resaltamos la participación en la toma de decisiones y el control sobre la carga de trabajo, ya que los consideramos elementos importantes para nuestro modelo. Un nivel escaso de control sobre la

tarea genera incertidumbre. Esta *especialización vertical* del trabajo para Mintzberg es la “*separación el desempeño del trabajo de la administración de éste*” (Mintzberg, 2001).

Y así finaliza nuestra primera dimensión de “*prevención de riesgos*”, llamada así por que está formada por los riesgos tanto ambientales como psicosociales del trabajo. Estos pueden ser prevenibles en muchos casos, pero esto no quiere decir que una organización sea saludable. Para ellos hemos elaborado una segunda dimensión que será explicada a continuación.

### 3.2 DIMENSIÓN DE ORGANIZACIONES SALUDABLES

Para comenzar a analizar esta dimensión, nos parece relevante recordar un concepto abordado en el capítulo uno, es decir la finalidad antropológica de la organización. Él mismo fue explicado como la finalidad de las organizaciones como instituciones por Dueñas Ramia (2002)

Llegado a este punto de nuestro modelo, se advierte la relación planteada previamente entre organizaciones saludables y el nivel organizacional que se refiere a las organizaciones como instituciones. Ambos conceptos son modernos y apuntan a la cooperación y desarrollo de los miembros de la organización guiados por ciertos valores.

Esta dimensión, al igual que la anterior también está conformada por dos grupos de factores. Uno de ellos elaborado a partir del modelo de competitividad de Dueñas Ramia (2006) y el otro, a partir del modelo visto anteriormente de Marisa Salanova.

Ésta última autora advierte que en su modelo “*HERO*” existe un *capital social* y un *capital humano* que son *recursos saludables* para la empresa. Estos son fuente de competitividad para la organización y además difíciles de imitar por la competencia. Partiendo de esta idea, tomamos para la elaboración de esta parte del modelo el concepto de *competencias organizativas e idiosincrásicas* de Dueñas Ramia, siendo ambas fuente de competitividad de la empresa al igual que los capitales de Salanova.

Dueñas Ramia (2006) establece en su modelo como fuente de competitividad de las organizaciones a las *capacidades organizativas*, a los *valores organizativos* y las *oportunidades*. Cada uno de estos elementos están formados por diversos factores, pero

nosotros sólo nos centraremos en aquellos comprendidos dentro de las *competencias organizativas e idiosincrásicas*.

El autor expresa que las organizaciones tienen *competencias distintivas*, es decir aquellas que hacen a las organizaciones singulares. Sin embargo, dentro de estas hay algunas que pueden ser imitadas en el corto plazo a través de un proceso de *aprendizaje formal*. Mientras que las *idiosincrásicas* no son imitables fácilmente y requieren un proceso de *aprendizaje informal* o de *socialización*.

Dentro de las *competencias idiosincrásicas*, el primer grupo de factores de esta dimensión, distinguimos algunos factores que consideramos relevantes para nuestro modelo. A continuación, en la tabla tres daremos a conocerlos brevemente y los elementos que consideramos pertinentes:

COMPETENCIAS IDIOSINCRÁSICAS	
<b>Conocimiento operativo tácito</b>	Comunicación interpersonal, trabajo en equipo
<b>Habilidades</b>	Buen trato con el cliente
<b>Recursos intangibles</b>	Relación con el entorno, imagen corporativa
<b>Valores</b>	Prácticas saludables, lealtad hacia la empresa

Tabla 3: Competencias idiosincrásicas

Fuente: adaptado de Dueñas Ramia (2006).

- *Conocimiento operativo tácito*: es el “*adquirido fundamentalmente a partir de la experiencia individual y colectiva y socialización*” (Dueñas Ramia, 2006) En nuestro modelo consideramos importantes elementos de él a la comunicación entre los trabajadores y el trabajo en equipos.
- *Habilidades*: también llamadas destrezas. Son “*conocimiento aplicado con velocidad y precisión*” (Dueñas Ramia, 2006). Entre ellas un buen trato

con el cliente conllevan a la organización a ser más saludable ya que se forjan mejores relaciones con él.

- *Recursos intangibles: entendiendo por recursos los “medios que tienen la organización para cumplir sus objetivos”* (Dueñas Ramia, 2006) destacamos las relaciones con el entorno y la imagen corporativa, fuentes generadoras de organizaciones saludables.
- *Valores: definidos como “esquemas mentales que guían las decisiones y acciones de los miembros de la organización, y que juzgan el proceso hacia los fines”* (Dueñas Ramia, 2006) la confianza y lealtad hacia la empresa son ejemplos de los valores que destacamos. También las prácticas saludables es decir que reflejan el compromiso de la empresa con el empleado como brindarle transporte, lugar de esparcimiento, comedor y gimnasio, etc.

Estamos en posición de explicar nuestro último grupo de factores. Al comparar con los anteriores, éste es menos extenso. Para desarrollar esta última parte del modelo recordaremos el concepto de *empleados saludables* de Salanova.

#### “ENGAGEMENT”...

La autora (Salanova, 2009) para definir a los empleados saludables se apoyó en la Psicología Positiva y más concretamente en los estados afectivos positivos. Éstos fueron abordados en el capítulo uno. Pero ahora solo pondremos atención al “*engagement*” y especialmente en sus tres dimensiones que recordaremos a continuación:

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

Hemos incorporado este factor ya que, si bien en las *competencias idiosincráticas* vimos la relación entre trabajadores, con la empresa y con el entorno, no vimos si son empleados positivos y por lo tanto saludables. Ahora sí podemos concluir que esta dimensión está completa y se puede determinar a nuestro criterio, fundamentado en varios autores, si la organización a analizar es saludable o no. Hemos explicado las dos

dimensiones del modelo y sus factores constituyentes, ahora presentaremos la figura cinco para apreciarlo en forma más sencilla.

Pero antes de pasar a nuestro próximo capítulo explicaremos los cuatro tipos de grupos organizacionales que comprende nuestro modelo. Como ya hemos mencionado según nuestro modelo las organizaciones puede prevenir o no riesgos, y ser saludables o no. En base a estas condiciones explicaremos a continuación los tipos organizaciones representados en la figura seis.

**Organizaciones enfermas:** son aquellas que no cumplen ninguna de las dimensiones de nuestro modelo. Éstas, no previenen riesgos ni del ambiente físico del trabajo ni psicosociales, por lo que trabajar en ellas resulta perjudicial para la salud. Además no son saludables para nosotros ya que los trabajadores no están comprometidos ni además existe un compromiso de la empresa hacia los empleados. No hay prácticas saludables hacia los empleados, por lo que son el tipo de organizaciones más precarias en relaciones a la temática tratada en nuestro modelo.

Son muchas las intervenciones que deberían realizar las empresas de este grupo organizacional, pero todas las empresas poseen limitaciones de tiempo y dinero por lo que sugerimos que se priorice empezar con aquellas debilidades más grandes de la primera dimensión. Y luego de que la empresa tenga un nivel aceptable en dicha dimensión de acuerdo a nuestro modelo, es decir un puntaje de 2,6 o más según nuestra escala, estará en condiciones de aplicar intervenciones referidas a la segunda dimensión.

**Organizaciones aparentemente saludables:** este grupo de organizaciones es el segundo peor para nuestro modelo, luego de las enfermas. Son llamadas así porque no cumplen con la dimensión de prevención de riesgos, pero aparentemente si cumplen con la dimensión de la salud. También podemos referirnos a éstas como falsas organizaciones saludables, debido a que no existen para nuestro modelo organizaciones saludables que no prevengan riesgos. Esto es porque la primera dimensión de nuestro modelo, es decir la “prevención de riesgo”, es una condición necesaria para poder llegar a ser una organización saludable.

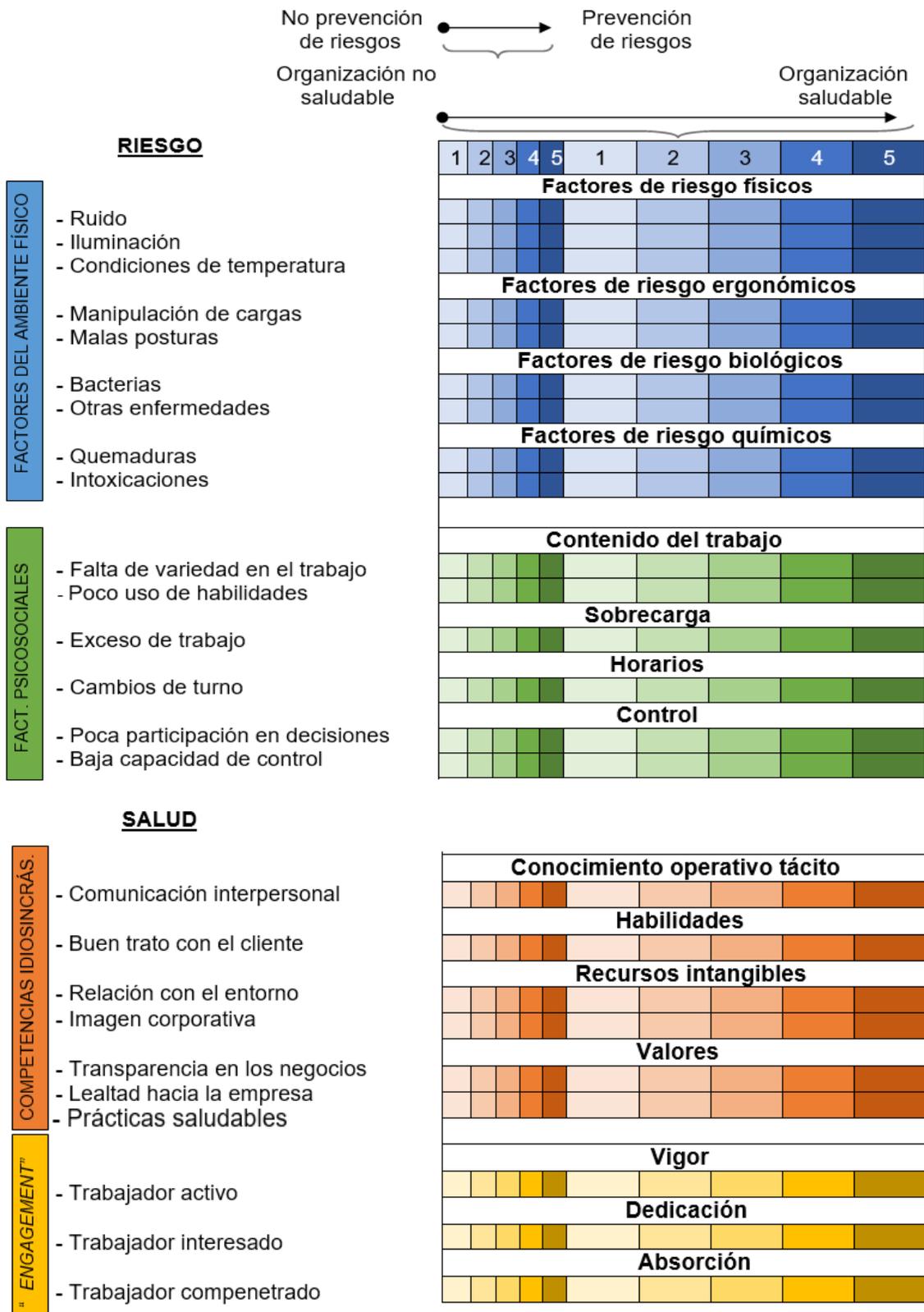


Figura 5: Nuestro modelo

Fuente: elaboración propia

**Organizaciones potencialmente saludables:** este es un grupo de organizaciones muy común en la actualidad. Si bien las organizaciones cumplen con la dimensión de prevención de riesgos, no cumplen con la dimensión de organizaciones saludables. Desde el inicio de nuestra investigación hemos destacado que la salud no es la simple ausencia de la enfermedad y que esto se aplica también en el ámbito organizacional, por lo que no basta con prevenir riesgos si los empleados y las empresas no están comprometidos mutuamente y existen prácticas saludables. Son el mejor grupo organizacional luego de las organizaciones saludables.

Son muchas las intervenciones que puede realizar una empresa para mejorar su condición y establecerse como una organización saludable. Pero esto dependerá del tiempo, dinero y otros factores que harán que la empresa priorice algunos puntos débiles sobre otros, es por eso que no existe un grupo fijo de intervenciones que acompañen este grupo de organizaciones. Simplemente recomendamos analizar los puntos más débiles de la organización en la segunda dimensión y estableciendo prioridades tratar de solucionarlos.

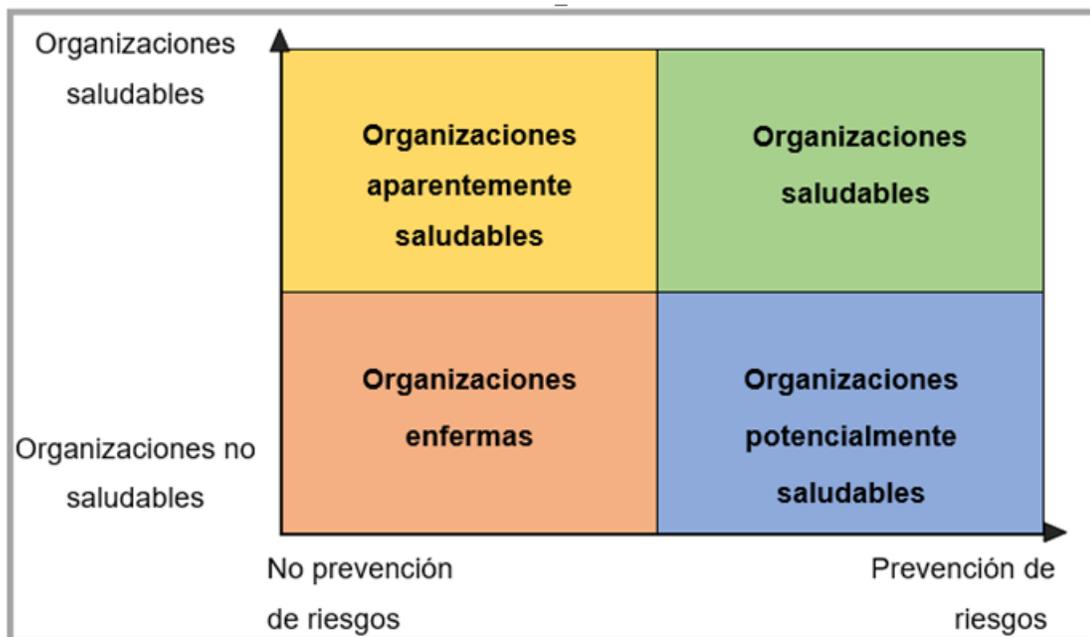


Figura 6: Matriz de los grupos organizacionales

Fuente: Profili M. y Dueñas G.

**Organizaciones saludables y que previenen riesgos:** también podemos llamarlas simplemente organizaciones saludables, ya que como hemos explicado para cumplir la condición de saludable es necesario prevenir todos los riesgos explicados en el modelo. Son el conjunto más evolucionado de los cuatro vistos y en la actualidad son cada vez más las organizaciones potencialmente saludables que llegan a formar parte de este grupo

En el próximo capítulo veremos la metodología de investigación a aplicar en cuanto al proyecto de investigación, y explicaremos cómo funcionará el modelo. Además se mencionaran en el estado del arte algunos autores y sus modelos que no hemos explicado hasta ahora, como por ejemplo el modelo de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).

## **CAPÍTULO IV**

# **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En este capítulo pretendemos abordar a otros autores que han profundizado sobre la temática de organizaciones saludables. Presentaremos los aspectos formales de nuestra investigación, desde el tema hasta cómo utilizar nuestro modelo, explicando cómo aplicarlo a la empresa seleccionada, es decir Golden Harvest S.A.

### **1 ANTECEDENTES ACADÉMICOS:**

Actualmente el concepto de empresas saludables está tomando mayor importancia en relación con años anteriores en donde se tenía una visión más mecanicista del trabajo relegando la salud psicofísica y el bienestar de los empleados a solo prevenir riesgos. El número crecientes de organizaciones ha generado la elaboración de estudios sobre la eficiencia de éstas. Mientras tradicionalmente se ha buscado la eficiencia analizando el logro de resultados operativos y la reducción de costos en la obtención de recursos del ambiente, hoy se está desarrollando un punto de vista de la eficiencia organizacional analizando la importancia de los recursos humanos en éstas.

Son cada vez más los autores que proponen estudios sobre estas organizaciones y elaboran modelos teóricos y prácticos para que las empresas puedan superar la simple prevención de riesgos y llegar a adoptar el estado de *saludables*. Todos ellos plantean las características e intervenciones eficaces a adoptar para lograr este bienestar de los recursos humanos de la organización. De esta manera se logran ventajas competitivas.

Uno de los autores que analiza el concepto es Marisa Salanova. La catedrática expresa en su artículo *Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva* (2009) que los recursos humanos son creadores de ventajas competitivas para las organizaciones y la importancia de invertir en ellos. Propone dejar de lado el estudio de los aspectos psicológicos negativos como el estrés laboral y el burnout (estar quemado laboralmente) y pasar a un análisis de los aspectos psicológicos positivos como el

“*engagement*”, el compromiso y la autoeficacia. Propone el modelo HERO, visto en capítulo dos, elaborado a partir del 2008.

La Organización Mundial de la Salud también ha indagado en el concepto de organizaciones saludables. Ya vimos que la misma comienza definiendo el término *salud* considerándolo como un estado de bienestar físico mental y social, y no solamente como la ausencia de enfermedades. Y años más tarde expone la definición de entornos saludables. Y finalmente propone el modelo ya antes explicado en el que establece las cuatro consideraciones para llevar a una organización a ser saludable.

Francisco Bretones (2011), Profesor Asociado de la Universidad de Granada que expone de Grawitch, Gottschalk y Muñiz, cinco prácticas de una organización saludable, fijando especial atención en la “participación y empoderamiento”. Luego explica el modelo de organizaciones saludables determinado por los autores, expresando que el equilibrio entre el *empoderamiento estructural* y el *psicológico* permiten lograr la salud organizacional.

AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) es una entidad dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación en todos los sectores industriales y de servicios. También ha desarrollado un modelo de organizaciones saludables (AENOR, 2014), este se basa en la metodología Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, sobre ciertos criterios generales como la ética empresarial, el interés empresarial y las obligaciones legales y otros más específicos como el comportamiento de los empleadores basado en valores fundamentales, la sostenibilidad y aprender de otras organizaciones entre otros.

Existen varios modelos más de organizaciones saludables, como el modelo *demanda-control de Robert Karasek* analizado en el capítulo dos o el modelo *RED (Recursos, Emociones y Demandas)* desarrollado por el equipo de investigación “*WONT (Work & Organization Network)*” que nos permiten concluir que se está tomando conciencia del concepto y que cada vez son más los estudiosos en materia de salud laboral y psicología positiva.

## **2. OBJETIVOS DEL TRABAJO:**

El presente trabajo sobre organizaciones saludables sigue una serie de objetivos, tanto generales como específicos, que serán enunciados a continuación.

### **2.1 OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar un modelo propio que sea de fácil utilización y que nos permita determinar si una organización es saludable o no.

### **2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Aplicar el concepto de organizaciones saludables a una empresa de Mendoza. Concretamente se intentará conocer en qué medida la empresa Golden Harvest S.A responde al concepto de organizaciones saludables. Para ello, se procurará aplicar el modelo que elaboramos a partir de los antecedentes presentados en el Estado del arte del presente trabajo.

## **3. FUNDAMENTACIÓN:**

Actualmente muchas empresas en nuestro país continúan pensando en la satisfacción laboral de los recursos humanos como un fin hacia la eficacia y no como un medio. Cuando en realidad un empleado, comprometido e implicado con su trabajo es una forma, un camino hacia la eficacia y excelencia organizacional. Este compromiso no se logra sólo con la satisfacción del empleado, ya que cierto nivel de satisfacción trae aparejado un determinado nivel de insatisfacción. Sino que se logra con un verdadero aprendizaje del empleado, en donde el mismo sea participe en forma activa en su trabajo.

Por lo que el estudio de esta metodología de gestión saludable de los recursos humanos es importante si se quiere que las empresas tengan continuidad, una buena imagen y un impacto positivo en la sociedad. Todo lo anterior es relevante para hacer más conocido el concepto en nuestro país y provincia, para lograr un verdadero cambio de enfoque.

#### **4. METODOLOGÍA (ALCANCE) DE INVESTIGACIÓN**

La investigación “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Sampieri, Collado, & Baptista, 1998). El autor también define dos enfoques de investigación: cualitativo y cuantitativo, y también define cuatro metodologías de investigación de acuerdo a su alcance: exploratoria, descriptiva, explicativa y correlativa. En este trabajo de investigación, se ha optado por un enfoque cuantitativo y una metodología mayormente descriptiva.

El autor define como enfoque cuantitativo a “*una recolección de datos para probar una hipótesis mediante una medición numérica*”. En nuestro caso nuestra **hipótesis** consiste en probar que “para una organización no es una condición suficiente prevenir riesgos para ser llamada saludable”. Ya que para nosotros, apoyándonos en los principales autores del tema, prevenir riesgos es solo una condición necesaria para ser una Organización Saludable, pero no es suficiente.

Podemos determinar a nuestra investigación con un carácter cuantitativo, mediante el uso de un cuestionario aplicando una escala de Likert compuesta por cinco niveles de evaluación de las variables. Así se proseguirá a la medición de los datos e identificación de las posibles intervenciones a aplicar.

También podemos establecer que la metodología de investigación más acertada para el presente trabajo es descriptiva, si bien es también exploratoria ya que se busca información del tema y antecede normalmente a cualquier otro tipo de alcance de investigación, se busca recoger información de manera independiente sobre las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas, sino que describir su funcionamiento y características.

#### **5. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN:**

La técnica de investigación a utilizar será un cuestionario elaborado de acuerdo al marco teórico. Éste fue preparado a partir de nuestro modelo y tomando como base los modelos presentados en el estado del arte y descriptos en el marco teórico. Se adjunta el cuestionario en el ANEXO A.

Para hacer el cuestionario hemos propuesto las variables que responden a las dos dimensiones que sigue el modelo. Es por eso que el cuestionario estará dividido en dos partes, donde cada una responde a una dimensión diferente. Las variables serán medidas con una escala de Likert, una escala psicométrica muy usada en cuestionarios de investigación vinculados con las ciencias sociales. Para la elaboración de la escala serán tomados cinco niveles graduales de evaluación de las variables propuestas de acuerdo con el nivel de correspondencia del encuestado con cada una.

De esta forma podremos situarnos en algún nivel de las dimensiones del modelo. Es decir, el cuestionario arrojará un valor del uno al cinco para cada dimensión. Luego, situaremos ese valor en las escalas de las dimensiones que se aprecian en la figura cinco. Y así determinaremos en qué grado la organización previene riesgos físicos y psicológicos y en qué grado es una organización saludable.

La encuesta se aplicará sobre una muestra de doce empleados, hombres y mujeres de distintas edades. De los doce empleados ocho son hombres y las restantes cuatro son mujeres. Además ocho son mayores de treinta años y cuatro son menores de treinta años. Los valores de la escala se medirán de acuerdo al siguiente criterio:

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

Podemos concluir que si la puntuación es inferior a 2,6 la dimensión no está cumplida en su forma positiva, y si es mayor, ocurre lo contrario. Entonces, si el puntaje obtenido oscila entre 2,6 y 3,2 se afirma que existe un acuerdo moderado en relación a las dimensiones.

Una vez determinada la escala y el cuestionario en el ANEXO A se puede iniciar su aplicación a la empresa. Esto se hará en capítulo seis donde presentaremos cada

respuesta relacionándola con cada variable y la desarrollaremos con un gráfico para facilitar su comprensión. Luego de presentar los resultados en el capítulo seis, los analizaremos en el capítulo siete.

Es importante aclarar que para nuestra presentación y análisis de los resultados, consideraremos como respuesta positiva aquella en la cual la suma de sus votos “totalmente de acuerdo”, “en acuerdo” y “en acuerdo moderado” son mayores a la suma de los votos “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. De manera opuesta se considerará negativa a la respuesta.

Una vez obtenido el puntaje final en ambas dimensiones ubicaremos a nuestra empresa en algún cuadrante de la matriz de grupos organizaciones presentada en el capítulo anterior en la figura seis. Para evitar cualquier duda se considerará que para la matriz se aplica lo expresado anteriormente respecto del puntaje, es decir que si el puntaje de la dimensión supera 2,6 se cumple la dimensión y se ubica a la empresa en la parte superior y/o derecha.

Una vez hechas estas aclaraciones podemos especificar más cómo llegaremos al puntaje de cada dimensión. Primero se obtendrá el porcentaje de votos positivos y negativos. Luego se hará un cálculo para llegar a dicho puntaje teniendo en cuenta la cantidad de votos que recibió cada respuesta posible. Es decir, que si de diez personas ocho votan la opción cinco (“totalmente de acuerdo”), y los restantes dos la opción cuatro (“en acuerdo”), el puntaje a obtener será 4,8.

El mismo fue calculado con la siguiente cuenta:  $[(8 \times 5) + (2 \times 4)] / 10 = 4,8$ . Se multiplica el valor de cada opción (ej. en acuerdo 4, en desacuerdo 2, etc.) por el número de votos que obtuvo. Y luego se divide el valor obtenido por el número de votos totales. Y así se llega al puntaje de un conjunto de preguntas.

En nuestro caso calcularemos el puntaje para cada grupo de factores de cada dimensión, y con el promedio ponderado de acuerdo a su peso en la dimensión de éstos, obtendremos el puntaje final de cada dimensión. De esta forma y con un resultado numérico podremos ubicar la empresa en algún cuadrante de la matriz de los grupos organizacionales como ya dijimos previamente.

Hemos explicado la metodología a seguir, por lo tanto ahora estamos en condiciones de presentar a nuestra organización en el capítulo cinco, para luego poder aplicar el cuestionario en el capítulo seis y finalmente analizar las respuestas en el capítulo siete.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE GOLDEN HARVEST S. A**

En el presente capítulo daremos a conocer la organización seleccionada para llevar a cabo la investigación. En ella aplicaremos el cuestionario y luego obtendremos resultados que nos ayudarán a probar nuestra hipótesis. Abordaremos Golden Harvest S. A desde una perspectiva en la cual el lector pueda tener una mejor comprensión de análisis a realizar. Destacamos que la información con la que redactaremos el siguiente capítulo proviene de experiencia propia en la empresa, de una entrevista con el Jefe de producción Cesar Cigoy (2015) y del sitio web de Golden Harvest (2015).

#### **1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN**

La empresa fue fundada en año 1944 por la familia Neme, originaria de Mendoza, Argentina. En 1945 se convierte en socia fundadora de la Cámara de la Fruta Industrializada de Mendoza (C.A.F.I.M.). En esa época la empresa llevaba el nombre de Neme&CÍA y estaba ubicada en la zona de Benegas, Godoy Cruz, Mendoza.



Figura 7: Planta industrial de Golden Harvest S.A

Fuente: Sitio web de Golden Harvest (2015)

Luego de unos años, en la década del setenta, se traslada desde Godoy Cruz a su nueva planta industrial en Coquimbito, Maipú. En esta nueva etapa de crecimiento y desarrollo de la empresa, se asocian Neme con Trabazo, también provenientes de Mendoza. A partir de ese momento cambia la razón social de la empresa por Silvia S.A.C.I.F.A, en honor a la hermana del señor Neme.

La producción en esos años se conformaba por productos tales como duraznos en mitades, peras, coctel de frutas, mermeladas, pimientos, frutas secas y legumbres. Algunos de estos se producen actualmente como veremos más adelante.

Durante estos años la empresa era una de las más firmes en el rubro, compitiendo de igual a igual con empresas líderes tales como La Campagnola, Inca, Noel y Nieto&CIA. Este periodo de éxito tuvo fin cuando los socios fundadores Neme primero y después Trabazo fallecen.

Luego comienza una serie de problemas, mayormente económicos y de conducción que hicieron que la empresa entrara en proceso de quiebra. En ese entonces aparecen los dueños de embotelladora Pepsi de Mendoza, con el objetivo de revertir la situación que atravesaba la empresa, pero los resultados no fueron los esperados y deciden salir de este negocio.

Finalmente 2003 es adquirida por la actual sociedad, conformada por los socios Alejandro Chapini y Hernan Di Coco, de Mendoza y Buenos Aires respectivamente. A partir de este cambio se inyecta a la compañía fuertes inversiones tanto en el área productiva con la adquisición de nuevas máquinas Italianas. En la parte edilicia se realizan grandes mejoras en las naves de elaboración, además se construyeron dos nuevas naves (depósitos de más de 10.000 m<sup>2</sup>) localizadas en la planta industrial. También adquieren quintas con plantaciones de duraznos, peras y cerezas en la zona de Zampal en el valle de Tupungato. Se incorporan nuevos profesionales y técnicos para mejorar el funcionamiento de la empresa. Y se genera un cambio importante en el área comercial y de marketing

#### 1.1 OBJETIVO GENERAL:

En principal objetivo de la empresa es *“cubrir cada uno de los eslabones de manera directa desde la siembra y recolección de las cosechas, el procesado y envasado, hasta la llegada de las*

*latas a las góndolas de los comercios, en virtud de ello logramos productos calidad Premium a los precios más competitivos que pueda ofrecer el mercado” (Golden Harvest, 2015)*

## 1.2 MISIÓN DE LA EMPRESA:

Por otro lado, la misión de la empresa es *“llegar al consumidor con el mejor producto al mejor precio”* (Golden Harvest, 2015), este es uno de los puntos importantes de la política de calidad de la empresa.

## 2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ACTIVIDAD: ANÁLISIS F.O.D.A

Golden Harvest es una agroindustria que produce y comercializa sus productos en el mercado local como en el internacional. Actualmente comercializa en el interior del país a provincias como Salta, Rosario, Buenos Aires, Córdoba, Rio Negro y Neuquén. Mientras que a nivel internacional exporta su producción a Estados Unidos, Brasil, México, Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay.

La empresa elabora dichos productos para las principales cadenas de súper mercados, por citar algunas, Jumbo Vea, Coto Carrefour, Día %, La Anónima y Wal-Mart con sus marcas propias. También elabora y comercializa sus productos marca Silvia en estas y otras cadenas, por ejemplo en mayoristas como Comodín en Salta y Jujuy, Tradicor en Mendoza y Córdoba y Makro.

En cuanto a la producción de la empresa, actualmente está conformada por dos líneas de producción. Una línea para el tomate, salsas y otros derivados del tomate; otra línea para el durazno principalmente, pera y coctel de frutas.

En la figura ocho se pueden apreciar los productos más destacados que posee actualmente de la empresa. No fueron incluidos en la fotografía los productos de la línea de vegetales como arvejas y otras ensaladas ya que su volumen de producción es menor a la de los productos que se ven y no son tan representativos de la empresa.

Para realizar esta amplia gama de actividades, tanto de comercialización y de producción la empresa funciona todo el año, teniendo un receso invernal que normalmente tiene lugar en Julio. En el verano produce la mayor parte de sus productos,



Figura 8: Productos más destacados de Golden Harvest

Fuente: Adaptado del sitio web Golden Harvest, 2015)

teniendo en cuenta la estacionalidad de su materia prima. Mientras que en el invierno produce la salsa y principalmente etiqueta lo producido en la temporada para poder comercializarlo.

A partir del mes de agosto la empresa comienza con la planificación de la temporada que tendrá lugar entre los meses de diciembre a marzo. Es allí donde el departamento agrícola de la empresa, junto con el de compras comienza con la adquisición de semillas, preparación de plantines y los productos con la preparación de la tierra para llevar a cabo la siembra a partir del mes de septiembre.

Así en un periodo de noventa días se comienza con la cosecha de tomate en el mes de diciembre, en la zona de San Juan. Entre diciembre y marzo se procesan más de veinticinco millones de kilos de fruta. Para ello la planta industrial utiliza tres turnos de elaboración, empleando a más de trescientas personas. Del total de empleados doscientos son mujeres y el resto hombres.

Una vez finalizada la temporada, la empresa sigue funcionando con personal efectivo, realizando las tareas de etiquetado y elaboración de salsas y ketchup. Éstas se producen en forma discontinua, normalmente una tanda en los meses de mayo junio, y luego se reanuda en el mes de agosto. El personal en ésta época no supera los 40 empleados contando administrativos.

Antes de comenzar a explicar los departamento, sus funciones y jerarquías, haremos un breve análisis F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para dar a conocer algunos factores relevantes para la empresa y para nuestra investigación.

## ANÁLISIS F.O.D.A

En el presente análisis comenzaremos abordando los aspectos externos de la organización y su incidencia favorable o desfavorable sobre la misma, éstos son las amenazas y las oportunidades para la empresa.

- Amenazas: La inestabilidad económica de la Argentina hace que la empresa tenga que anticiparse al abastecimiento de sus insumos como también al de maquinarias y repuestos ya que actualmente existen muchas trabas en la importación de los mismos. Además la crisis que algunos proveedores ya no estén y el caso más evidente es el del envase de hojalata, donde ahora hay que recurrir a un único proveedor de envase.

Otra amenaza es con la que tiene que lidiar la empresa es con los competidores extranjeros. Si bien nacionalmente sus competidores históricos han sido la Campagnola, La Colina y Molto, las malas condiciones económicas hacen que los supermercados evalúen la posibilidad de importar la mercadería, ya que el dólar oficial está por debajo de un valor competitivo.

No podemos omitir el factor climático, que año tras año representa una amenaza para la empresa, teniendo que combatir las heladas tardías y el granizo. Esto hace difícil calcular el volumen de producción para la temporada, debido a que se puede perder una cantidad de fruta que supere el nivel promedio estimado de perdida.

- Oportunidades: Recientemente la empresa ha ampliado la gama de productos a comercializar, ya que ahora también le vende salsas a Jumbo, y no sólo a Carrefour y a Vea. Además estas grandes cadenas de súper mercados recurren a la empresa, ya que los competidores clásicos de Golden Harvest comercializan solo sus marcas propias.

Habiendo presentado cómo es el entorno de la empresa y cómo la afecta, ahora abordaremos a la empresa desde su interior para determinar sus fortalezas y debilidades

- Debilidades: la empresa cuenta con una marca propia muy débil actualmente debido a la crisis de la empresa en los años noventa. Esto hace que la empresa tenga que elaborar productos para supermercados con marca de ellos. Si tenemos en cuenta que la marca representa el valor de una empresa, en este caso la fábrica depende mucho del tipo de contrato que pueda fijar con los supermercados, siendo éstos los que fijan las condiciones, ya que si no les parece un trato favorable, pueden optar por comprarle a otra industria.
- Fortalezas: La empresa ha incorporado dos nuevas instalaciones que actualmente sirven como depósitos. Esto representa una ventaja económica ya que ahora puede producir mayor cantidad de mercadería y tener grandes inventarios, que le permiten salvar ciertas inestabilidades en sus clientes, evitando que cuando éstos no comprenden la mercadería esperada, la empresa no tenga que alquilar grandes depósitos.

Otra de las fortalezas más destacables de la empresa es la implementación de normas de seguridad e higiene y de calidad como las BPM, HACCP. Además Actualmente está por incorporar las normas IJSO 22000. Es una empresa con Responsabilidad Social Empresaria.

También los productores que proveen materia prima a la empresa reciben el total asesoramiento de la misma, partiendo desde la elección de las semillas hasta la cosecha y selección de los frutos. Técnicos y especialistas supervisan constantemente la fertilización de la tierra, la conducción de los cultivos, el cuidado de los plantines y los tratamientos fitosanitarios que reciben las plantas.

### **3. DEPARTAMENTOS**

Actualmente la empresa está compuesta por diferentes áreas funcionales que trabajan conjuntamente para el logro de los objetivos. Éstas, son producción,

comercialización, recursos humanos y administración, finanzas y compras. Todas estas áreas representadas en el organigrama se desempeñan en Mendoza, mientras que comercialización funciona en Buenos Aires en la sede administrativa de la empresa.

Además de las áreas funcionales en el organigrama también se puede reconocer los niveles de jerarquía de la empresa y el agrupamiento de las unidades. En la cumbre estratégica de la empresa encontramos al Presidente y Gerente General. Luego viene la línea media o gerentes funcionales y por debajo de éstos, los supervisores y operarios.

El agrupamiento de unidades es funcional, ya que están agrupadas en las áreas funcionales ya mencionadas, habiendo un gerente supervisor, jefes de línea media y operarios por cada unidad. Se muestra el organigrama de Golden Harvest S.A en la figura ocho. Abordaremos el funcionamiento de los departamentos que operan en la empresa.

### 3.1 PRODUCCIÓN:

El proceso de producción comienza en Diciembre y se extiende hasta Marzo, fecha donde se comienza con la temporada baja. Éste, empieza con la recepción y clasificación de materia prima en la playa. Luego la materia prima ingresa a la línea en donde es procesado.

En este departamento los operarios realizan tareas rutinarias, simples y repetitivas, por lo que están especializados en ambas dimensiones, tanto vertical como horizontal. El control del trabajo, lo ostentan los supervisores, ingenieros y gerentes. Estos últimos estandarizan el proceso de elaboración de la fruta, dejando así a los operarios únicamente la ejecución del trabajo imposibilitando que se relacionen demasiado entre ellos.

En cuanto a la dimensión horizontal los trabajadores del núcleo operativo realizan tareas muy especializadas y puntuales, como el preparado de almíbar, selección de fruta y etiquetado entre otras. Ahora explicaremos esas actividades que se llevan a cabo para elaborar los productos de la empresa.

En el caso del durazno primero se clasifica, y luego parte a una tamañadora que diferencia los pequeños de los grandes. Después se corta y se descaroza. Es pelado mediante una lluvia de soda cáustica, y luego es trasladado por la cinta de transporte y

selección. Luego se embaza y se adiciona el almíbar. Una vez que se agregó el almíbar se procede al remachado y esterilizado de las latas.

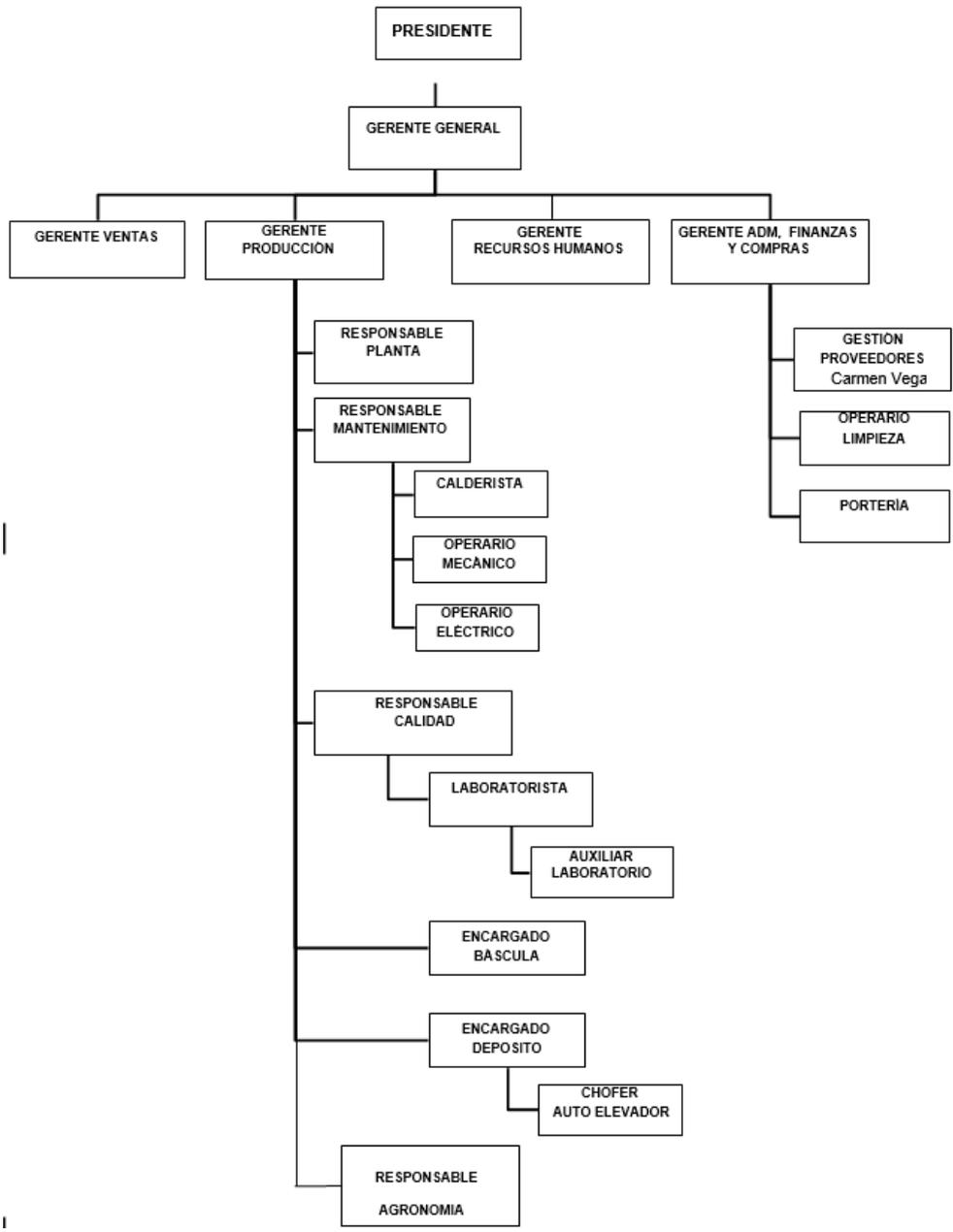


Figura 9: Organigrama de Golden Harvest

Fuente: Cigoy (2015)

Todos estos procesos se repiten para los distintos envases Y finalmente las latas son enviadas al sector de etiquetado, para ser etiquetadas en directo, o bien pueden ser enviadas a los depósitos en donde son palletizados y distribuidos en racks para su futura colocación de etiqueta (etiquetado indirecto).



Figura 10: Línea de producción de duraznos

Fuente: Golden Harvest (2015)

Durante el proceso son agregados los distintos insumos, como el azúcar para hacer el almíbar, la soda cáustica para el pelado y en algunos casos ácido ascórbico y cítrico para regular el pH de la materia prima. Éstos, normalmente son preparados en máquinas, pero son los operarios quienes vuelcan las cantidades necesarias de estos insumos.

Cabe destacar que durante el proceso productivo un porcentaje del durazno que ha sido cortado en cubos es colocado en bolsas asépticas y es conservado ahí hasta Marzo, donde es utilizado junto a la pera, ananá y cereza para hacer el coctel.

El proceso de tomate es similar, con la diferencia que utiliza una línea de proceso dispuesta en forma paralela a la de durazno. El tomate es pelado a vapor y luego envasado en sus distintos tamaños. Al igual que el durazno también puede ser etiquetado directo, es decir el día que se produce, o ser almacenado hasta la fecha que será etiquetado. El tomate que no es embazado es derivado a los concentradores, para luego formar parte de otros derivados del tomate, como las salsas, puré o jugo.

Tanto los procesos de producción de tomate como los de duraznos son llevados a cabo mayormente por máquinas. Los productos son enviados por una cinta transportadora a las diferentes máquinas como las descarozadoras, piletas de baño

maría, peladoras. Pero en el camino los operarios van controlando que la calidad del producto sea la deseada y que la transformación del producto agrícola a uno industrial no tenga desperfectos.

Dentro del departamento de producción se encuentran los sub departamentos de calidad, mantenimiento, expedición y depósito. A continuación explicaremos brevemente cada uno de ellos.

El primero se encarga de controlar todos los productos de manera que cumplan con las normas de estandarización que rigen a la empresa. Para esto hacen controles físicos químicos, microbiológicos para que los productos cumplan con las fichas técnicas y especificaciones establecidas de antemano por sus clientes

Mantenimiento por su parte está encargado del correcto funcionamiento de las máquinas, realizando ajustes permanentes, y haciendo revisiones más completas de éstas en invierno (temporada baja). Aunque no es poco frecuente que haya desperfectos en plena temporada, por lo que tienen que hacerse ajustes deteniendo la producción hasta que estos sean solucionados.

Finalmente está expedición y depósito que se encarga del manejo de stock junto con el departamento de compras. Además lleva a cabo la carga de mercadería en camiones para ser trasladada a distribuidores mayoristas y luego a los minoristas.

### 3.2 RECURSOS HUMANOS:

Esta área es la encargada de la administración del personal. Sus gerentes y supervisores son los que liquidan sueldos para todo el personal. También son los responsables de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, tanto externa como interna, en caso de transferencias y rotaciones.

Llevando un inventario del personal, deben planificar los recursos humanos necesarios a emplear durante todo el año, teniendo así que comparar la demanda y oferta de trabajo.

### 3.3 ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y COMPRAS:

Este departamento se encarga de llevar la contabilidad de la planta, asegurando que la mercadería siempre esté por encima del nivel de seguridad. También se encarga

del pago de insumos y de tenerlos en tiempo y forma de manera que se cumpla con lo planificado. Aquí se generan los presupuestos y se autorizan todo tipo de compras. De este departamento depende portería, encargada de verificar que la documentación que acompaña la mercadería sea la correcta.

Hemos presentado la organización en forma general, sus empleados, áreas funcionales, actividades que realiza y sus procedimientos. Además hemos visto cómo ha ido evolucionando hasta la actualidad abordando las principales oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades. Ahora estamos en condiciones de aplicar nuestro cuestionario a la empresa y luego poder proponer mejoras en sus falencias.

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: CASO GOLDEN HARVEST

En el presente capítulo daremos a conocer los resultados obtenidos en los cuestionarios que elaboramos y aplicamos a la empresa Golden Harvest. Para ello presentaremos los resultados obtenidos en cada enunciado, y dimensión por dimensión.

#### 1 PREGUNTAS DE LA PRIMERA DIMENSIÓN

Comenzaremos con el análisis de las primeras catorce afirmaciones o enunciados que conforman la dimensión de *prevención de riesgos*. Las primeras diez están relacionadas con el ambiente físico del trabajo y las cuatro restantes con los factores psicosociales de riesgo. Se transcribirá cada pregunta y se mencionará con que factor específico está relacionado, además se acompañará a cada pregunta con un gráfico para facilitar su comprensión. Todos los gráficos presentados en este capítulo son de elaboración propia.

Enunciado **uno**: La empresa le otorga elementos de seguridad para evitar el ruido, ej. tapones.

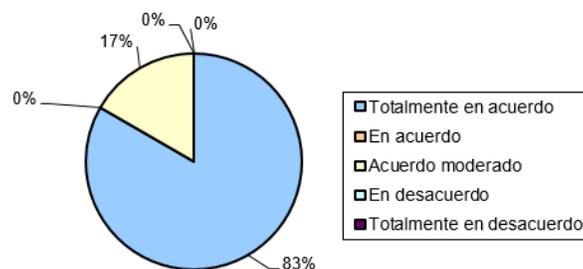


Gráfico 1: Resultados de la afirmación uno

Como se observa en el gráfico uno, casi la totalidad de los mismos están completamente de acuerdo con la afirmación uno. Sólo dos de los doce encuestados están en acuerdo moderado respecto al enunciado. Este enunciado se relaciona con el riesgo físico de nuestro modelo.

Enunciado **dos**: Considera adecuada la iluminación, es decir no es escasa ni genera encandilamiento.

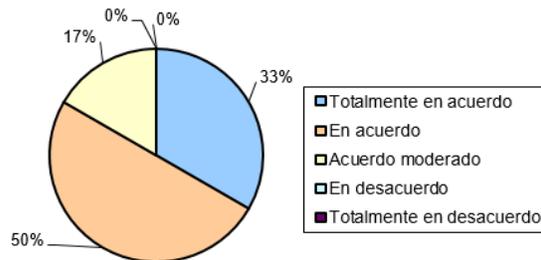


Gráfico 2: Resultados de la afirmación dos

La mitad de los encuestados están de acuerdo con la iluminación de la empresa, y cuatro de los doce están totalmente de acuerdo con la misma. Son solamente dos empleados los que les parece aceptable la iluminación. Esta afirmación hace referencia al *riesgo físico*.

Enunciado **tres**: La empresa permite tomar descansos para aclimatar el cuerpo cuando se está expuesto a las altas temperaturas.

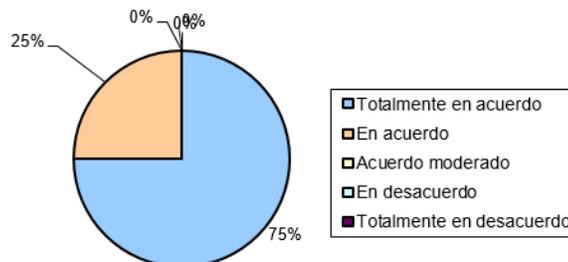


Gráfico 3: Resultados de la afirmación tres

Al igual que las afirmaciones anteriores, este enunciado califica como positivo, cumpliéndose en su totalidad para tres cuartos de los encuestados y casi totalmente para el cuarto restante. Este enunciado está ligado al *riesgo físico*.

Enunciado **cuatro**: La empresa le permite la posibilidad de hidratarse cuando lo necesite.

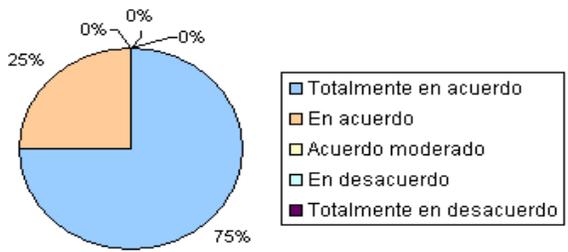


Gráfico 4: Resultados afirmación cuatro

Nueve de los doce encuestados estaban totalmente en acuerdo con la posibilidad de hidratarse. El resto también promedió como positivo la disponibilidad de agua y de tener tiempo para consumirla. Esta afirmación está relacionada con el *riesgo físico*.

Enunciado **cinco**: La organización le ha brindado capacitación sobre cómo evitar las malas posturas y cómo manipular cargas.

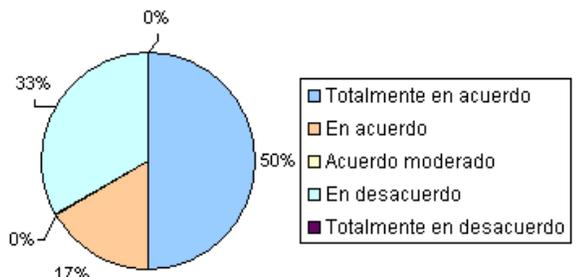


Gráfico 5: Resultados de la afirmación cinco

En este anuncio se advierte que la mayoría de los encuestados presentan un balance positivo respecto de estas capacitaciones. Pero existe un cuarto de los encuestados que no están de acuerdo con la afirmación. En relación a la edad de éstos, ninguno supera los veintitrés años. Esta variable la asociamos con el *riesgo ergonómico*.

Enunciado **seis**: La empresa brinda elementos de seguridad para evitar estas malas posturas ej. Fajas.

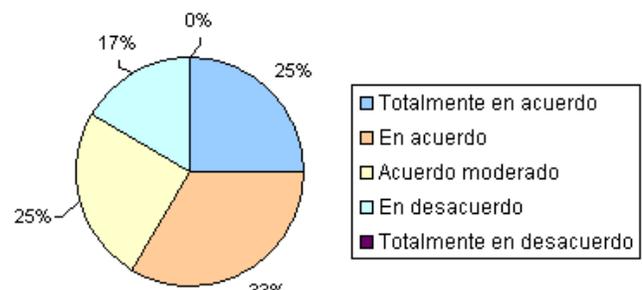


Gráfico 6: Resultados de la afirmación seis

Respecto de los elementos de seguridad para evitar malas posturas sólo dos empleados no están de acuerdo a la afirmación, el resto sí, ya sea en forma parcial o total. Este enunciado responde al *riesgo ergonómico*.

Enunciado **siete**: Se hacen análisis de la materia prima para evitar posibles enfermedades.

Respecto de esta afirmación relacionada con el *riesgo biológico*, la totalidad de los empleados encuestados dieron una respuesta calificación positiva. Algunos están totalmente de acuerdo y otros parcialmente. Pero no hay nadie en desacuerdo.

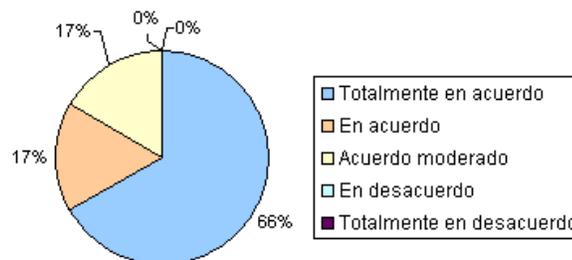


Gráfico 7: Resultados de la afirmación siete

Enunciado **ocho**: Se limpia y desinfecta la planta para evitar alguna potencial patología.

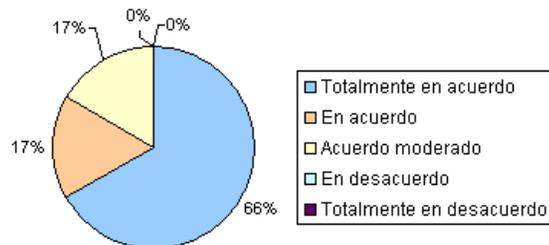


Gráfico 8: Resultados de la afirmación ocho

Al igual que el enunciado siete, éste también está ligado al *riesgo biológico* de nuestro modelo. Presenta los mismos resultados que el enunciado anterior, es decir el personal está de acuerdo con que la empresa tiene una planta industrial limpia.

Enunciado **nueve**: La empresa brinda elementos de seguridad para evitar el contacto con elementos tóxicos como ácidos ej. Máscaras, guantes.

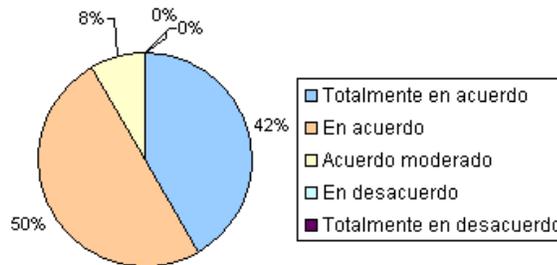


Gráfico 9: Resultados de la afirmación nueve

Este enunciado, relacionado con los *riesgos químicos* es positivo ya que los empleados dieron su voto favorable a los distintos niveles posibles de acuerdo según el cuestionario.

Enunciado **diez**: La empresa toma medidas en caso de una intoxicación o contacto con estos elementos tóxicos ej. Asistencia médica, duchas.

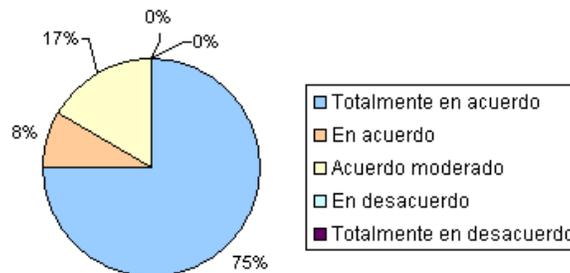


Gráfico 10: Resultados de la afirmación diez

Se advierte que los trabajadores están todos de acuerdo con la atención que brinda la empresa ante las situaciones mencionadas en el enunciado. Esta afirmación está relacionada con el *riesgo químico*.

Enunciado **once**: En su trabajo realiza actividades variadas.

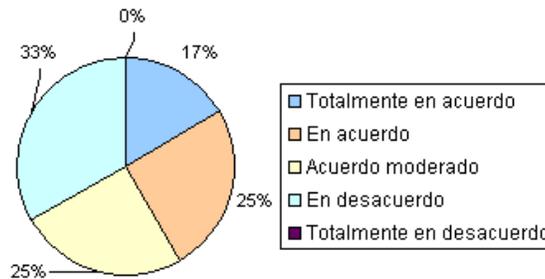


Gráfico 11: Resultados de la afirmación once

Respecto de la variedad de tareas, un enunciado relacionado con el *contenido del trabajo*, existe consenso general de que los puestos de trabajo en la empresa incluyen tareas variadas. Sin embargo, cuatro de los doce votantes no estaban de acuerdo.

Enunciado **doce**: Considera que su trabajo no es excesivo

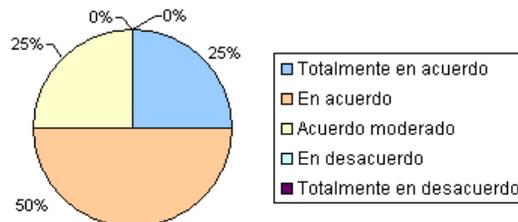


Gráfico 12: Resultados de la afirmación doce

Sobre esta afirmación, también relacionada con el *contenido del trabajo*, aquí hubo un resultado favorable, ya que el grupo de los que están de acuerdo fue el más votado con seis votos. Además considerando los distintos niveles de acuerdo, es decir, total, parcial y simplemente en acuerdo, se puede decir que el trabajo no es excesivo, ya que el cien por ciento opina esto.

Enunciado **trece**: Tiene permitido tomar decisiones en algunos casos respecto de su puesto.

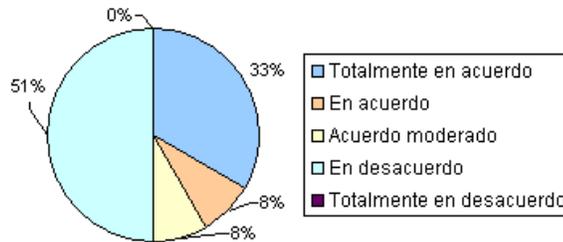


Gráfico 13: Resultados de la afirmación trece

Respecto a este enunciado podemos concluir que el trabajo es bastante dependiente. La mitad de los encuestados lo ve como muy dependiente al trabajo y la otra mitad lo percibe como autónomo, algunos todo el tiempo, y otros algunas veces. Con seis votos en desacuerdo este se convierte en el enunciado más negativo de la dimensión. Este enunciado se relaciona con el factor *sobrecarga de trabajo* presentado en nuestro modelo.

Enunciado **catorce**: Goza de un trabajo con horarios estables, es decir no le cambian su jornada laboral salvo algún caso excepcional.

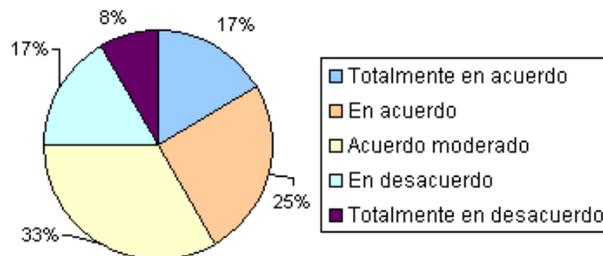


Gráfico 14: Resultados de la afirmación catorce

Este enunciado, hace referencia al *horario de trabajo* presentado en nuestro modelo, presenta en términos generales un balance positivo ya que tres cuartos de los encuestados estaban de acuerdo parcial o totalmente. Se aclara que la mayoría de las respuestas negativas son de empleados de no más de 23 años.

## 2. PREGUNTAS DE LA SEGUNDA DIMENSIÓN

Enunciado **quince**: Existe una buena comunicación, de forma tal que se eviten mal entendidos y superposición de órdenes.

Como se observa en el gráfico quince, el cincuenta y uno por ciento de los empleados no está de acuerdo, y el treinta y tres está totalmente en desacuerdo.

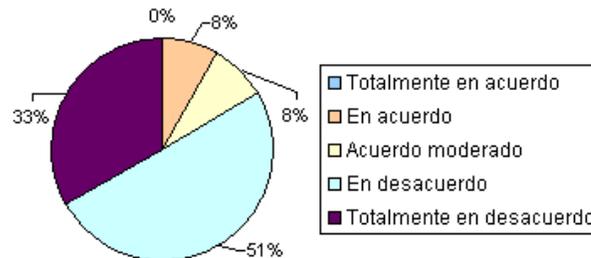


Gráfico 15: Resultados de la afirmación quince

Solamente dos encuestados estaban de acuerdo moderadamente. Este enunciado se relaciona con el *conocimiento operativo tácito* de nuestro modelo.

Enunciado **dieciséis**: Cuando algún proveedor o cliente se contacta con la organización, se lo hace sentir cómodo y se lo trata con respeto, se evita hacerlo esperar.

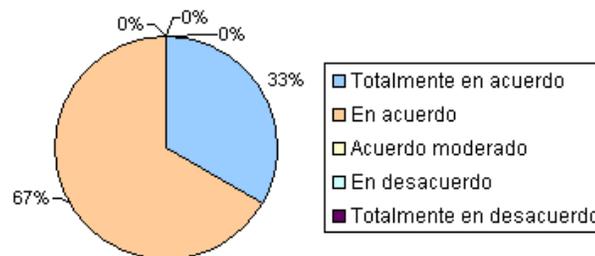


Gráfico 16: Resultados de la afirmación dieciséis

Esta afirmación hace referencia a las habilidades relacionadas con el *buen trato con actores del entorno*. En total cuatro empleados están de acuerdo y los demás piensan que siempre el trato con el cliente o proveedor es excelente. Este puntaje obtenido hace que este enunciado sea el más positivo de esta dimensión.

Enunciado **diecisiete**: La empresa posee instalaciones para esparcimiento como un buen comedor, un gimnasio, o un salón de usos múltiples.

Enunciado **dieciocho**: Los empleados poseen la posibilidad de comer en el trabajo, es comida saludable.

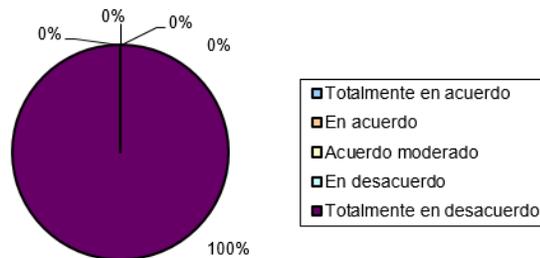


Gráfico 17 y 18: Resultados de la afirmación diecisiete y dieciocho

Analizaremos en forma conjunta estos dos últimos enunciados, ya que ambos presentan resultados totalmente negativos y están asociados con la misma variable, es decir las *prácticas saludables*. La totalidad de los encuestados ha expresado su total desacuerdo en este aspecto hacia la empresa.

Enunciado **diecinueve**: Los trabajadores poseen facilidades como transporte para aquellos con más dificultades.

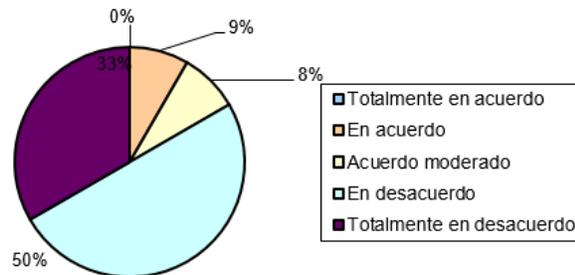


Gráfico 19: Resultados de la afirmación diecinueve

Aquí salvo dos empleados todos expresaron su desacuerdo total o parcial hacia la afirmación. Esta variable está relacionada con las *prácticas saludables*.

Enunciado **veinte**: Es la empresa responsable con el medio ambiente.

En términos generales el voto positivo parcial o total ha sido superior al negativo. Más de la mitad de los encuestados expresan que la empresa si responsable socialmente. Los que votaron negativamente son mayormente jóvenes de no más de 25 años mayormente, mientras lo que dieron un voto positivo son adultos de más de treinta años.

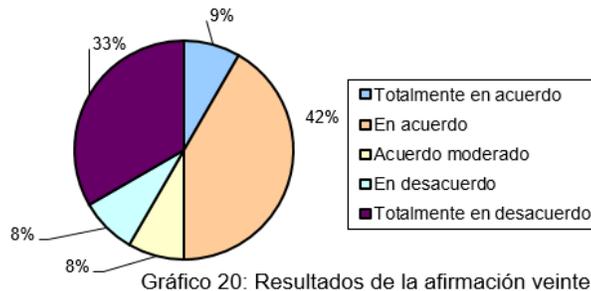


Gráfico 20: Resultados de la afirmación veinte

Enunciado **veintiuno**: Realiza la empresa reuniones fuera del ámbito laboral con sus empleados.

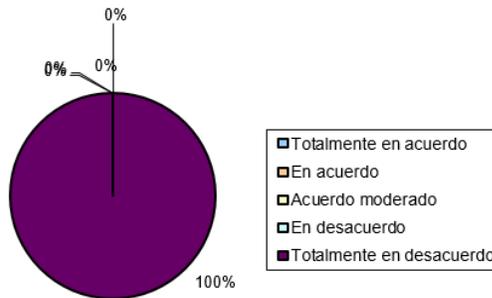


Gráfico 21: Resultados de la afirmación veintiuno

Nuevamente el enunciado es totalmente negativo. Esta afirmación que hace referencia a las *prácticas saludables* permite demostrar que otra vez la empresa tiene un punto a mejorar, ya que ningún empleado expresó que hubiese reuniones extra laborales.

Enunciado **veintidós**: Tiene la empresa empleados leales, es decir no ha sufrido hurtos de ninguno de ellos.

Como se observa en el gráfico veintidós este enunciado relacionado los *valores* de nuestro modelo, demuestra que la mayoría de los empleados saben que la empresa ha sufrido hurtos u otras acciones desleales por parte del personal.

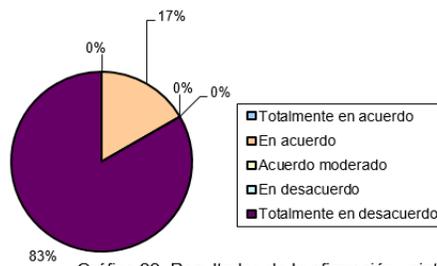


Gráfico 22: Resultados de la afirmación veintidós

Enunciado **veintitrés**: Celebra la empresa las fechas festivas con eventos o presentes a sus empleados.

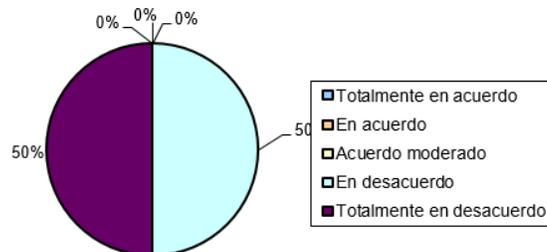


Gráfico 23: Resultados de la afirmación veintitrés

Este enunciado vinculado a las *prácticas saludables* de nuestro modelo, es totalmente negativo. Para algunos empleados nunca se cumple la afirmación y para otros casi nunca, por lo que su balance es negativo.

Enunciado **veinticuatro**: Reconoce la organización las buenas acciones de sus empleados brindándoles algún reconocimiento, premio o beneficio.

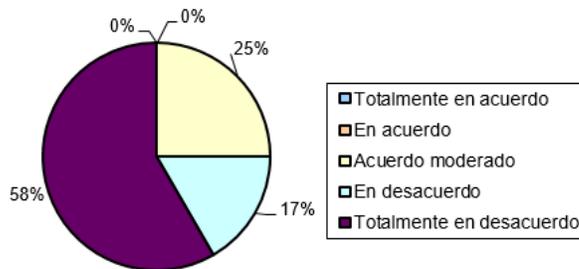


Gráfico 24: Resultados de la afirmación veinticuatro

Esta afirmación presenta un balance general negativo, ya que solo tres empleados de los encuestados expresaron que a veces son reconocidas sus buenas acciones, mientras que tres cuartos de los encuestados expresaron que esto ocurre nunca o casi nunca. El enunciado se relaciona con las *prácticas saludables*.

Enunciado **veinticinco**: Busca la empresa inculcar valores comunes en sus empleados.

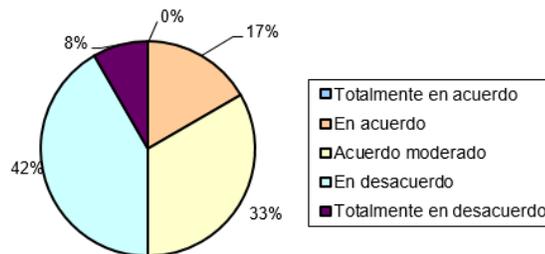


Gráfico 25: Resultados de la afirmación veinticinco

Este último enunciado que responde a las competencias idiosincráticas, específicamente a los *valores*, presenta un balance general neutral. Los votos para el acuerdo y desacuerdo en sus diferentes grados quedaron nivelados al cincuenta por ciento cada uno.

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

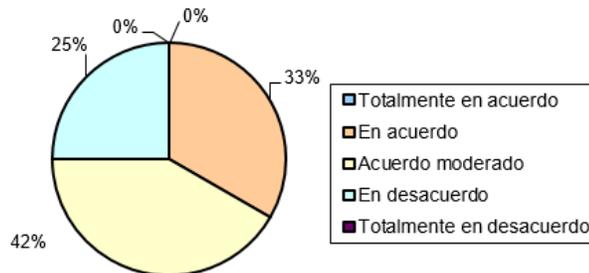


Gráfico 26: Resultados de la afirmación veintiséis

Los resultados de esta afirmación indican que mayormente los trabajadores de la empresa son activos y enérgicos. Sólo un cuarto de los encuestados no opinaba lo mismo. Este enunciado se relaciona con el “*engagement*”.

Enunciado **veintisiete**: El trabajador está interesado en su tarea, es decir busca identificar mejoras para mejorar su desempeño y así el del resto de la organización.

Como muestra el gráfico veintisiete esta afirmación, relacionada con el “*engagement*”, presenta un balance negativo. Ocho empleados de los encuestados manifestaron su desacuerdo y solo cuatro, lo opuesto.

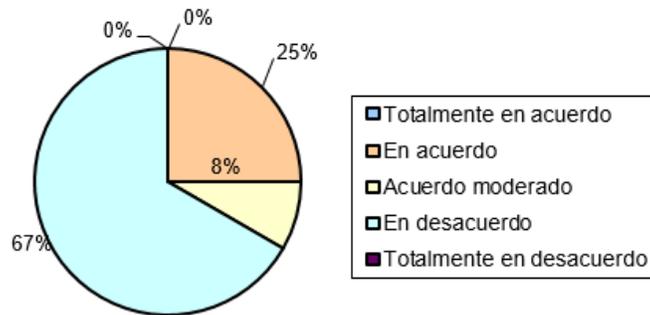


Gráfico 27: Resultados de la afirmación veintisiete

Enunciado **veintiocho**: Hay pocos accidentes debido a distracciones, el empleado está concentrado.

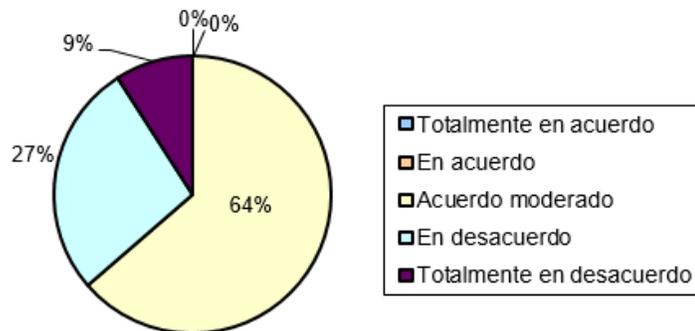


Gráfico 28: Resultados de la afirmación veintiocho

Nuestra última afirmación relacionada con el “*engagement*” tiene un balance positivo, aunque ésta, presenta un número importante de votos negativos, ya que cuatro empleados se mostraron en desacuerdo, parcial o total.

Finalmente hemos presentado los resultados de cada enunciado de nuestra herramienta de investigación. En el próximo capítulo serán analizados dichos resultados y ubicaremos a la organización en el cuadrante correspondiente de nuestra matriz de grupos organizacionales.

## **CAPÍTULO VII**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el capítulo seis presentamos los resultados de nuestro cuestionario enunciado por enunciado. Ahora haremos el análisis de esos resultados dimensión por dimensión y finalmente ubicaremos la organización en nuestra matriz de los grupos organizacionales.

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

Como hemos expresado en el capítulo tres, cuando presentamos nuestro modelo, cada dimensión está formada por dos grupos de factores. A su vez estos factores los abordamos explicando los elementos más relevantes que los constituyen. Ahora abordaremos el análisis fijándonos en estos grupos de factores.

##### **1.1 FACTORES DEL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO**

Este grupo de factores está conformado por el riesgo físico, biológico, químico y ergonómico. Es importante aclarar que, cada enunciado del cuestionario se relaciona con uno o varios elementos de un factor como expresamos brevemente en el capítulo seis.

Las preguntas uno a la diez están relacionadas con estos factores y sus elementos. Al ser diez la preguntas a contestar y doce el número de encuestados, podemos afirmar que existen ciento veinte respuestas posibles. Analizaremos los resultados generales del grupo, apoyándonos en el gráfico veintinueve que mostraremos a continuación.

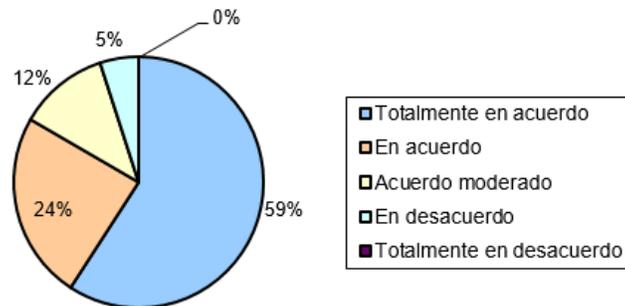


Gráfico 29: Resultados de los factores del ambiente físico del trabajo

Del gráfico se puede inferir que el balance general para esta parte de la dimensión es totalmente positivo. De las ciento veinte respuestas posibles, setenta y uno fueron “totalmente en acuerdo” y veintinueve fueron “en acuerdo”. Además catorce fueron “en acuerdo moderado”. De esta forma el noventa y cinco por ciento de los votos son positivos, convirtiéndose así en la parte más positiva de toda la investigación.

Por otra parte, sólo hubo seis respuestas “en desacuerdo”, y ninguna “en total desacuerdo”. Cabe destacar que de estas seis, cuatro corresponden a la pregunta cinco sobre las prácticas y capacitaciones para evitar malas posturas. Los cuatro votos negativos, además corresponden a menores de treinta años, por lo que podemos inferir que pueden ser nuevos empleados y al ser tan jóvenes no hayan sido participes de una capacitación hasta ahora.

También es relevante que de los factores del ambiente físico, la capacidad de la empresa referida a tomar medidas en caso de intoxicación o quemaduras es muy buena, ya que obtuvo un resultado muy favorable, sabiendo que la firma utiliza grandes cantidades de soda cáustica en su proceso productivo.

Habiendo señalado los votos negativos y positivos, podemos proceder a calcular el puntaje de los factores del ambiente físico. El cálculo sería  $[(71 \cdot 5) + (29 \cdot 4) + (14 \cdot 3) + (6 \cdot 2)] / 120 = 4.37$ . Es un puntaje superior a 4,2 por lo que podemos afirmar que esta parte de la primera dimensión es cumplida por la empresa satisfactoriamente y se está “totalmente de acuerdo” para los empleados en términos generales.

## 1.2 FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO

Este grupo de factores contiene los siguientes elementos: el contenido del trabajo, sobrecarga de trabajo, horarios y el control sobre el trabajo. Éstos fueron evaluados de la

pregunta once a la catorce. Analizaremos los resultados con el gráfico treinta mostrado a continuación.

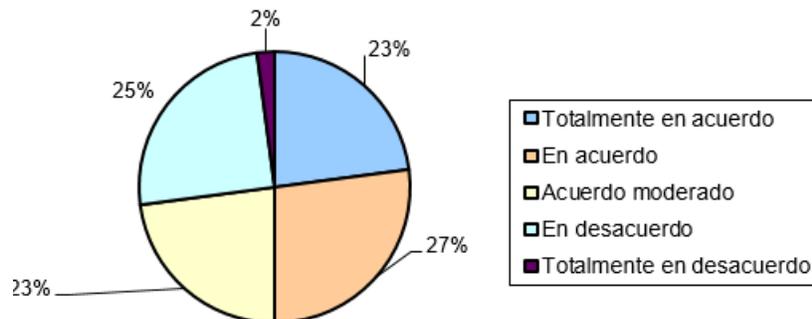


Gráfico 30: Resultados de los factores psicosociales de riesgo

Se puede observar que los factores psicosociales de riesgo también presentan un balance general positivo. Ya que los votos positivos representan el sesenta y tres por ciento, los restantes fueron negativos.

En esta dimensión señalamos como un aspecto muy negativo de la empresa la estabilidad de los horarios del trabajo, en donde los empleados más jóvenes fueron los que dieron su voto desfavorable. El puntaje para esta dimensión es:  $[(11*5) + (13*4) + (11*3) + (12*2) + (1*1)] / 48 = 3,43$ . De acuerdo a lo explicado en el capítulo cuatro este puntaje significa que se “está de acuerdo” con la dimensión.

Ahora ya tenemos los puntos de los factores del ambiente físico de trabajo y de los factores psicosociales de riesgo. Sin embargo, cada una de estas partes tiene un peso distinto sobre la dimensión. Ya que la primera, contiene diez preguntas y los factores psicosociales de riesgo solamente cuatro. Podemos establecer que la importancia relativa de cada una es setenta y un por ciento y veintinueve por ciento respectivamente.

Sabiendo estos datos, calculamos el puntaje final de la dimensión uno:  $[(0,71 * 4.37) + (0,29 * 3,43) = 4,09$ . Finalmente concluimos que respecto a nuestra escala se está “de acuerdo” con el cumplimiento de la misma en términos generales. Además sabemos que la empresa se encuentra en la parte derecha de nuestra matriz de grupos organizacionales, ya que obtuvo un puntaje superior a 2,6...

## 2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA SEGUNDA DIMENSIÓN

Como muestra nuestro modelo esta dimensión también está conformado por dos grupos de factores, los comprendidos en las competencias idiosincrásicas y los que componen el “*engagement*”, que a su vez están conformados por algunos elementos cada uno. A continuación procederemos a realizar el mismo análisis que para la dimensión uno.

### 2.1 COMPETENCIAS IDIOSINCRÁSICAS

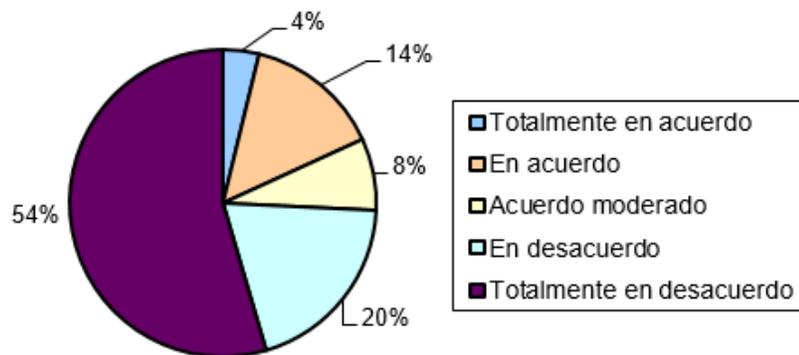


Gráfico 31: Resultados de las competencias idiosincrásicas

Estas competencias explicadas en nuestro modelo comprenden los siguientes factores: conocimiento operativo tácito, habilidades, recursos intangibles y valores. De la pregunta quince hasta las veinticinco incluida, hemos analizado estos factores. En el gráfico treinta y uno se muestran los resultados obtenidos.

En éste grupo de factores se aprecia la opción más votada del cuestionario, es la decir la opción uno “totalmente en desacuerdo” con setenta y dos votos. En términos generales los votos negativos son del setenta y cuatro por ciento, mientras que los positivos son los restantes veintiséis por ciento.

Sólo resaltamos como aspecto positivo de las competencias idiosincrásicas al trato con proveedores y clientes y a la responsabilidad social empresaria. Sobre esta última, cabe destacar que los empleados mayores en edad votaron más positivamente que los más jóvenes, probablemente porque estos últimos no han identificado esas prácticas por su breve experiencia en la empresa.

Con respecto a las *prácticas saludables* la empresa obtuvo respuestas negativas. Preguntando por algunas por ellas como tener un comedor con comida saludable y realizar reuniones fuera del ámbito laboral no obtuvimos ninguna respuesta positiva.

Otro aspecto negativo fue la comunicación en la empresa, que permite pensar que existe dualidad de mando. También podemos destacar que la empresa no ayuda con la movilidad de sus empleados y -por nuestra experiencia en la ella- sabemos que varios empleados viven en zonas lejanas como Rodeo del Medio o San Martín.

El puntaje para esta dimensión es de:  $[(5*5) + (19*4) + (10*3) + (26*2) + (72*1)] / 132 = 1,93$ . Según nuestra escala presentada en el capítulo cuatro este valor obtenido indica que los empleados están “en desacuerdo” con esta parte de la dimensión.

## 2.2 “ENGAGEMENT”

Como ya definimos en el capítulo tres, el “*engagement*” o compromiso está formado por tres elementos, el vigor, la absorción y la dedicación. En nuestro cuestionario las preguntas veintiséis, veintisiete y veintiocho son las que están relacionadas con el estos elementos. Analizaremos los resultados de estos enunciados en el gráfico treinta y dos.

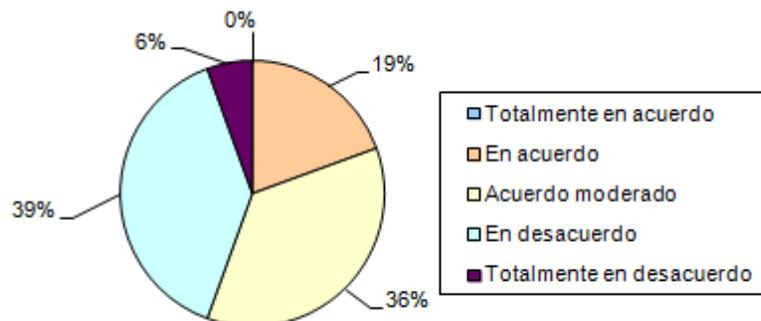


Gráfico 32: Resultados del “Engagement”

En este último apartado de la segunda dimensión podemos determinar que la compañía lo cumple mayormente. Los votos positivos son del cincuenta y cinco por ciento y los negativos son el cuarenta y cinco por ciento restantes. Como único aspecto negativo podemos afirmar que los empleados de la empresa no son suficientemente proactivos ni proponen muchas mejoras para mejorar su puesto y el rendimiento del mismo.

El puntaje obtenido para este apartado es:  $[(5*0) + (7*4) + (13*3) + (14*2) + (2*1)] / 36 = 2,69$ . Si bien en el gráfico se nota que hay más votos positivos, la mayoría de estos son de “acuerdo moderado”, es por ellos que el puntaje es levemente superior a 2,6.

Ya tenemos los puntos de las competencias idiosincrásicas y del “engagement”. Pero al igual que en la dimensión anterior, las partes que la conforman no están compuestas por la misma cantidad de respuestas, por lo que aplicaremos un promedio ponderado para poder obtener el puntaje final de ésta. Éste es:  $(0,79*1,93) + (0,21*2,69) = 2,30$ .

Ahora, podemos concluir que la empresa se ubica en la parte inferior de nuestra matriz de los grupos organizacionales y como ya habíamos expresado anteriormente también su ubica en la parte derecha de la misma. A continuación volveremos a mostrar la matriz (adaptación de nuestra figura seis) para facilitar la comprensión del lector, pero esta vez mostrando el cuadrante en donde se ubica la empresa.

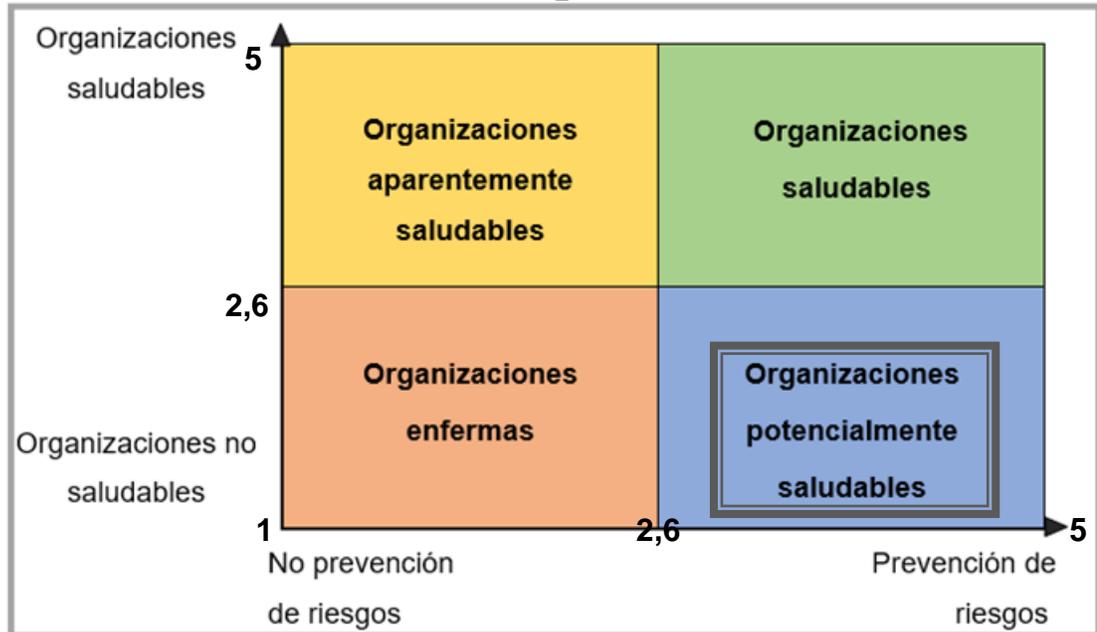


Figura 10 Matriz de los grupos organizacionales

Fuente: Profili M. y Dueñas G.

Si situamos a la empresa en la matriz de los grupos organizacionales, ésta queda incluida en el grupo de empresas potencialmente saludable.

En nuestro caso, Golden Harvest S.A ha probado ser muy eficaz en la prevención de riesgos, tanto del ambiente físico como psicosociales. De todas formas la mayoría de los empleados jóvenes se mostraron menos de acuerdo que los más adultos en esta dimensión. Podemos inferir que esto ocurre porque no han trabajado lo suficiente en la organización como para advertir estas prácticas que realiza para prevenir riesgos, ya que por la información obtenida en la entrevista con Cesar Cigoy, varias de ellas, como las capacitaciones, no se realizan en forma regular.

En cuanto a la dimensión de organizaciones saludables, Golden Harvest no ha mostrado resultados favorables, en varios aspectos, sobre todo en las prácticas saludables, como tener un comedor adecuado, ayudar con el transporte a los empleados, celebrar fechas festivas y reconocer su buen rendimiento. Por eso decimos que nuestra empresa analizada está en vías de ser saludable. Para ellos deberá mejorar aspectos como las prácticas saludables (teniendo en cuenta sus restricciones monetarias y de tiempo) ya que son los puntos más desfavorables según la encuesta.

## **CAPITULO VIII CONCLUSIONES**

Hemos analizado el moderno concepto de organizaciones saludables, el cual fue abordado en forma teórica y práctica. De esta forma obtuvimos conclusiones desde ambas perspectivas que desarrollaremos a continuación.

Vimos en nuestro marco teórico que inicialmente la salud era pensada como un estado de prevención de riesgos, y la Psicología como una ciencia que tenía por objetivo curar las enfermedades mentales, pero también explicamos que estos conceptos fueron evolucionando a lo largo del tiempo.

Se amplió el modelo médico tradicional y la Psicología llegando así a la Psicología Positiva, una rama de esta ciencia que promueve el bienestar mental y el desarrollo de los aspectos positivos de las personas. Así, finalmente, también cambió la mirada sobre las organizaciones, en donde lo importante era la eficiencia desde un punto de vista mecanicista y meramente económico. De esta forma surge el concepto de *organizaciones saludables*.

Este término, como vimos en nuestro estado del arte ha sido abordado por numerosos autores que han elaborado diversos modelos. Algunos únicamente atienden las prácticas saludables de las organizaciones y otros se enfocan también en la parte higiénica y preventiva de la empresa. Pero la mayoría de estos han sido creados en Europa, principalmente España y Holanda.

En nuestra opinión, si bien el concepto se ha extendido a Estados Unidos y otros países occidentales, falta tomar más conciencia del mismo. En la actualidad muchas empresas continúan pensando que la productividad se basa en trabajar más cantidad de horas o en premiar económicamente a los empleados por tener buenos rendimientos. Si bien esto no es errado, desde nuestro punto de vista, es una perspectiva limitada del

trabajo, ya que mantener a los trabajadores en un estado de bienestar y compromiso es un factor que puede aumentar el rendimiento también.

Además consideramos que si bien los modelos que hemos abordados son muy completos todos presentan limitaciones. El modelo “*HERO*” de Salanova es muy extenso desde la perspectiva saludable de la organización y propone en forma muy detallada las intervenciones a realizar en caso de no cumplir con alguna condición, pero no trata sobre la prevención de riesgos. Por otra parte el modelo de la OMS trata ambos aspectos, sin embargo, no es tan completo desde el punto de vista de las prácticas saludables.

Por ello elaboramos nuestro propio modelo, para cumplir con el objetivo de nuestra investigación, es decir crear una herramienta que permita identificar si una organización es saludable o no. Sin embargo, el mismo, presenta limitaciones también, ya que no expresa en forma completa las intervenciones y los pasos necesarios para realizarlas en caso de ser necesarias.

Este modelo que desarrollamos, está acompañado de un cuestionario a aplicar a los empleados de una organización y de una matriz elaborada en forma conjunta con el profesor doctor Dueñas Ramia. La misma, es la que en nuestra opinión, fortalece el modelo y lo distingue de los demás, ya que ubica a la empresa en un grupo de organizaciones que presentan características y mejoras similares a realizar.

Adentrándonos a desarrollar las conclusiones de nuestra parte empírica, es necesario destacar que nuestra investigación fue realizada a una empresa local, específicamente a Golden Harvest (2015), una agroindustria mendocina. Dicho análisis consistió en aplicar nuestro cuestionario a los empleados de la organización y finalmente obtener un puntaje de cada dimensión de nuestro modelo. Finalmente ubicamos a la empresa en un cuadrante de la matriz.

Específicamente se determinó que Golden Harvest pertenece al grupo de las organizaciones potencialmente saludables es decir que cumple con la dimensión de “prevención de riesgos”, pero no con la de “organización saludable”. La empresa previene la mayoría de los riesgos, tanto físicos como psicosociales, pero no realiza ciertas prácticas establecidas en nuestra segunda dimensión, por lo que no es una organización saludable para el modelo.

Existen muchas intervenciones a realizar por este tipo de empresas, pero depende de cada caso en particular cuales realizará y cuáles no. Todas las empresas tienen limitaciones económicas y de tiempo, por lo que deberían priorizar algunas mejoras posibles a implementar en el corto plazo y relegar otras para el largo plazo.

*Algunas mejoras potenciales a efectuar por Golden Harvest...*

No podemos establecer prioridades en cuanto a cuales mejoras realizar o no, y cuales primero y cuales después, ya que no conocemos las limitaciones económicas de la empresa y tampoco los tiempos que posee. Por otro lado sí sabemos cuáles fueron sus puntos más débiles, es por eso que proponemos mejorar los siguientes aspectos:

- Tener un buen comedor, en donde el menú del día sea comida saludable y permita nutrir correctamente a los empleados.
- Ayudar con respecto al transporte a los trabajadores más carenciados y a aquellos que viven más lejos.
- Tener un espacio común para que los empleados puedan tomarse breves recesos, pero que éstos sean productivos, permitiéndoles despejarse verdaderamente.
- Realizar reuniones fuera del ámbito laboral entre los empleados para estimular la confianza
- Celebrar las fechas festivas más importantes, pudiendo compartir buenos momentos y otorgar presentes.
- Reconocer las buenas acciones y el buen desempeño de los trabajadores otorgándoles premios o destacándolas.

Estas mejoras, son las que nosotros consideramos más urgentes para la empresa. En la lista empezamos con aquellas que debería tratar de incorporar en el corto plazo y luego presentamos las que debería añadir en el largo plazo.

Al demostrar en nuestra investigación que la organización previene riesgos, pero no es saludable hemos logrado probar satisfactoriamente nuestra hipótesis: “para una organización no es una condición suficiente prevenir riesgos para ser llamada saludable”.

Finalmente podemos concluir que nuestra investigación realizada a la empresa Golden Harvest S.A acompaña lo expuesto en el marco teórico, es decir que si bien hay conciencia sobre prevenir riesgos, hay muchos estudios modernos que expresan que aún hay más por hacer, en materia de salud, por los trabajadores.

Consideramos que esta temática no está cerrada, porque todavía se puede desarrollar más la literatura y se pueden generar modelos más simples y completos para aplicar en empresas de cualquier parte del mundo.

## ANEXO A

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

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

### PARTE 1: DIMENSIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

#### FACTORES DEL AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO

- 1) La empresa le otorga elementos de seguridad para evitar el ruido, ej. tapones.
- 2) Considera adecuada la iluminación, es decir no es escasa ni produce encandilamiento
- 3) La empresa permite tomar descansos para aclimatar el cuerpo cuando se está expuesto a altas temperaturas.
- 4) La misma le brinda posibilidad de hidratarse cuando usted lo necesite
- 5) La organización le ha brindado capacitación sobre cómo evitar las malas posturas

1	2	3	4	5

y cómo manipular cargas

- 6) La empresa brinda elementos de seguridad para evitar estas malas posturas ej. Fajas
- 7) Se hacen análisis de la materia prima para evitar posibles enfermedades
- 8) Se limpia y desinfecta la planta para evitar alguna potencial patología
- 9) La empresa brinda elementos de seguridad para evitar el contacto con elementos tóxicos como ácidos ej. Máscaras, guantes
- 10) La empresa toma medidas en caso de una intoxicación o contacto con estos Elementos ej. Asistencia médica, duchas

1	2	3	4	5

### FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO

- 11) En su trabajo realiza actividades variadas
- 12) Considera que su trabajo no es excesivo
- 13) Tiene permitido tomar decisiones en algunos casos respecto de su puesto
- 14) Goza de un trabajo con horarios estables, es decir no le cambian su jornada laboral Salvo algún caso excepcional


### PARTE 2: DIMENSIÓN DE ORGANIZACIONES SALUDABLES

#### COMPETENCIAS IDIOSINCRÁSICAS

- 15) Existe una buena comunicación, de forma tal que se eviten mal entendidos y superposición de órdenes

--	--	--	--	--



## REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. Recuperado el 4 de Octubre de 2015, de Fòrum de Recerca :  
<http://www.wont.uji.es/publicaciones/articulos/articulos-listado/category/2011>
- AENOR. (2014). *Modelo de empresa saludable*. Healthy workplace model. (Asociación Española de Normalización y Certificación. España: aenor. Recuperado el 22 de Octubre de 2015, de  
[http://www.aenor.es/aenor/normas/ediciones/fichae.asp?codigo=11028&temporal=busc#.VjLeP\\_kvehd](http://www.aenor.es/aenor/normas/ediciones/fichae.asp?codigo=11028&temporal=busc#.VjLeP_kvehd)
- Asociación Internacional de Ergonomía . (2000). ¿Qué es ergonomía? Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de  
<http://www.insht.es/Ergonomia2/Contenidos/Promocionales/Generalidades/Qu%C3%A9%20es%20Ergonom%C3%ADa.pdf>
- Baumister, R., Finkenauer, C., & Vohs, K. (2001). Bad is stronger than good. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de Review of general Psychology: html del archivo  
<https://carlsonschool.umn.edu/file/49901/download?token=GoY7afXa>.
- Bretones, F. (2011). Organizaciones saludables. más allá de la prevención de riesgos laborales. Recuperado el 4 de Septiembre de 2015, de  
[https://www.academia.edu/1432874/Organizaciones\\_saludables\\_m%C3%A1s\\_all%C3%A1\\_de\\_la\\_prevencci%C3%B3n\\_de\\_riesgos\\_laborales](https://www.academia.edu/1432874/Organizaciones_saludables_m%C3%A1s_all%C3%A1_de_la_prevencci%C3%B3n_de_riesgos_laborales)
- Castellanos, L. (s.f). Laboratorios seguros y gestión ambiental. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de  
[http://www.hus.org.co/recursos\\_user/noticias/MEMORIAS%20I%20SIMPOSIO%20LABORATORIO%20CLINICO/Laboratorios%20Seguros.pdf](http://www.hus.org.co/recursos_user/noticias/MEMORIAS%20I%20SIMPOSIO%20LABORATORIO%20CLINICO/Laboratorios%20Seguros.pdf)

- Cigoy, C. (28 de Octubre de 2015). Información General de Golden Harvest S.A. (M. Profili, Entrevistador) Mendoza, Argentina.
- Dueñas Ramia, G. (2002). Aprendizaje individual y aprendizaje organizativo en la organización real de la empresa. Mendoza , Argentina: Universidad Nacional de Cuyo .
- Dueñas Ramia, G. (2006). El comportamiento humano organizado como fuente de competitividad. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Dueñas Ramia, G., & Albesa, M. (2013). Motivación y trabajo. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Fernández Bonilla, B. E. (12 de Julio de 2013). Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas. Recuperado el 17 de Octubre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- Ferrara, F. (s.f). Concepto de salud (según la OMS). Recuperado el 22 de Septiembre de 2015, de concepto.de: <http://concepto.de/salud-segun-la-oms/>
- Gable, S., & Haidt, J. (2005). *What (and Why) Is Positive Psychology?* Recuperado el 14 de septiembre de 2015, de Review of General Psychology: [https://www.uws.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0018/510921/gable.haidt.what-is-positive-psychology.pdf](https://www.uws.edu.au/_data/assets/pdf_file/0018/510921/gable.haidt.what-is-positive-psychology.pdf)
- Golden Harvest S.A. (2015). Institucional. Recuperado el 29 de Octubre de 2015, de <http://www.goldenh.com.ar>
- González, A. M., De la Corte, C. M., & Rubio, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*(1). Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement\\_un\\_recurso\\_para\\_optimizar\\_la\\_salud\\_psicosocial.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement_un_recurso_para_optimizar_la_salud_psicosocial.pdf?sequence=2)
- Jiménez, B., & Báez, C. (Noviembre de 2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de

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

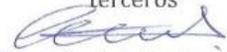
- Lavado, C., & Millán, L. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/041053.pdf>
- Lupano, M., & Castro, A. (2010). Psicología Positiva: Análisis desde su surgimiento. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de Prensa Médica Latinoamericana: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdf>
- Mazabel, C. (2000). Psicología Organizacional: Definiciones. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de Psicología Organizacional: Psicología para el desarrollo del personal: [http://psicologiaorganizacional.mex.tl/102082\\_Psicologia-Organizacional.html](http://psicologiaorganizacional.mex.tl/102082_Psicologia-Organizacional.html)
- Menendez, E. (Abril de 2005). El Modelo Médico y la Salud de los Trabajadores. Obtenido de Salud Colectiva: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-82652005000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-82652005000100002&script=sci_arttext)
- Mintzberg, H. (2001). Diseño de organizaciones eficaces (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- OMS. (2010). Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción. Recuperado el 4 de Octubre de 2015, de [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44317/1/9789243599311\\_spa.pdf?ua=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44317/1/9789243599311_spa.pdf?ua=1)
- OMS. (s.f). Concepto de salud ocupacional. Recuperado el 22 de Septiembre de 2015, de concepto.de: <http://concepto.de/salud-ocupacional/>
- Parra, M. (2003). Conceptos básicos en salud laboral. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de <http://www.edpcollege.info/ebooks-pdf/ser009.pdf>
- Peterson, C. (16 de Mayo de 2008). What Is Positive Psychology, and What Is It Not? Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de Psychology Today: <https://www.psychologytoday.com/blog/the-good-life/200805/what-is-positive-psychology-and-what-is-it-not>

- Poseck, B. (Enero de 2006). Psicología Positiva: Una nueva forma de entender la psicología. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de Papeles del psicólogo: <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1279>
- Real Academia Española. (2004). Diccionario de la lengua española Edición del Tricentenario. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=emoci%C3%B3n>
- Romero et al., E. (Febrero de 2006). Manual para la implementación del programa de vigilancia epidemiológica para factores de riesgo biológico y la bioseguridad en la universidad del valle. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de [http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont\\_jor\\_v/ries\\_bio/manual\\_riesgo\\_biologico.pdf](http://www.melillaprevencionrl.com/documents/cont_jor_v/ries_bio/manual_riesgo_biologico.pdf)
- Salanova, M. (Marzo de 2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Recuperado el 5 de Octubre de 2015, de Dossier: prevención de riesgos laborales en tiempos de crisis: <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/Organizaciones%20saludables%20organizaciones%20resilientes.pdf>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vázquez, & G. Hervás, *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva*. Madrid, España: Alianza. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/organizaciones%20saludables.pdf>
- Salanova, M., & Schaufelli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de Wont: Publicaciones: <http://www.wont.uji.es/publicaciones/articulos/articulos-listado/category/2004-2>
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací, *Psicología de la organización* (págs. 349-376). Pearson Prentice Hall. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.wont.uji.es/publicaciones/capitulos-de-libros/category/2005-cap-nac>

- Sampieri, H., Collado, C., & Baptista, M. (1998). Metodología de la investigación (Quinta ed.). McGRAW-HILL. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de [https://www.academia.edu/6399195/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_5ta\\_Edicion\\_Sampieri](https://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri)
- Stajkovic, A. (2006). Development of a Core Confidence–Higher Order Construct. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de Journal of Applied Psychology: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.7207&rep=rep1&type=pdf>
- Vega Martínez, S. (2001). Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_603.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_603.pdf)

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

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

  
PROFICI, MARCIO  
Apellido y Nombre

Mendoza,  
N° Registro 27858

  
Firma