



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

**ORGANIZACIONES SALUDABLES:
Estudio de Caso**

Alumna: Ornella Fracapani Tabacchi

Profesor: Dr. Germán Dueñas Ramia

2020

Índice

Resumen Técnico.....	3
Introducción.....	5
Organizaciones Saludables.....	7
1. Conceptos.....	7
2. Características.....	11
3. Conceptos relacionados.....	14
3.1 Psicología Positiva.....	14
3.2 Engagement and Burnout.....	15
3.3 Work - Life Balance.....	16
3.4 Ética Empresarial.....	17
Modelos de Organizaciones Saludables.....	19
1. Modelos de Organizaciones Saludables centrados en el empleado.....	20
2. Modelos de organizaciones saludables orientados a diversos grupos de interés.....	24
3. Modelos basados en la organización como sistema que exhibe vida.....	27
Modelo de Organización Saludable: Nuestra propuesta.....	30
1. Sobre el sentido Objetivo y Subjetivo del trabajo.....	33
2. El concepto de Persona.....	35
3. Tendencias de las decisiones.....	36
4. Valores que sustentan el Modelo.....	39
5. Representación gráfica del Modelo.....	41
Metodología de Investigación.....	47
1. Tema de Investigación.....	47
2. Objetivos.....	48
2.1. Objetivo General.....	48
2.2. Objetivos Específicos.....	48
3. Justificación de la Investigación.....	48
4. Destinatarios.....	49
5. Metodología de Investigación.....	49
6. Hipótesis.....	50

7. Diseño de investigación.....	50
8. Selección de la muestra.....	50
9. Recolección de datos	51
Estudio de Caso	53
1. Código de Ética.....	54
1.1. Visión.....	54
1.2. Misión	55
1.3. Valores	56
1.4. Principios generales	56
2. Centros regionales.....	58
3. VINAR en números	58
4. Nuestra Gente	59
5. Unidades de Negocios	60
Resultados de la Investigación	61
1. Resultados por pregunta.....	63
Análisis de los Resultados	80
1. Análisis cualitativo de las respuestas y valoración	81
1.1. Primer Cuadrante	82
1.2. Segundo Cuadrante	87
1.3. Tercer Cuadrante.....	91
1.4. Cuarto Cuadrante	93
2. Análisis del caso VINAR en números	96
Conclusiones	104
Bibliografía	110
Anexos	113
1. Cuestionario: Medición de Organización Saludable.....	113

Resumen Técnico

El tema de la presente investigación propone el estudio de Organizaciones Saludables. Aborda sus características, beneficios, conceptos relacionados y modelos afines, los cuales son clasificados en función a su enfoque. Algunos conceptos tenidos en cuenta son "*Work Life balance*", "*Engagement and Burnout*", Psicología Positiva y Ética empresarial.

A partir de estos conceptos, teorías y conocimientos se desarrolla un modelo novedoso e integral de Organización Saludable. Se enfoca en el concepto de "persona" y tiene como objetivo que el desarrollo laboral sirva como medio para alcanzar la felicidad, permitiendo al mismo tiempo el crecimiento y desenvolvimiento de la organización.

El modelo ofrecido se sustenta en la importancia de los "valores" que conforman la cultura organizacional y la consideración del "sentido subjetivo del trabajo". Su estructura se representa a partir de decisiones que se relacionan con el ámbito laboral conformando cuatro cuadrantes compuestos por las variables propias del modelo.

El modelo es utilizado en el trabajo de campo para considerar el grado de salud organizacional que presenta una empresa vitivinícola de Mendoza de alcance nacional e internacional. La metodología de investigación es descriptiva y la información se recoge a través de documentación de la firma, observación, encuestas y entrevistas. Luego de la exposición de los resultados se brinda un análisis cualitativo y cuantitativo para la toma de decisiones por parte de la organización. De esta manera se valida el modelo propuesto como herramienta de dirección.

Introducción

Este trabajo está dedicado a estudiar el tema de las Organizaciones Saludables. A lo largo del mismo presentamos conceptos, características y modelos de Organizaciones Saludables que a partir de diferentes enfoques enriquecen el estudio de la temática.

Las Organizaciones donde estamos insertos son muy importantes en nuestras vidas. Nuestro lugar de trabajo, las personas con las que allí compartimos y las tareas que realizamos forman parte de quienes somos y de lo que queremos ser. Por esto, consideramos de mucha importancia la contribución en este área de estudio.

La evolución de los conceptos relacionados fue avanzando cuando se dejó de pensar solamente en los temas de salud física y se comenzaron a tener en cuenta la salud psíquica y social en las organizaciones. Conceptos desde la psicología positiva contribuyen a la propuesta, también aspectos como la cultura organizacional, la organización de tareas, el equilibrio entre vida privada y trabajo y la ética organizacional.

Así llegamos a la propuesta de un modelo de Organizaciones Saludables conformado a partir de diversos elementos con el objetivo que la actividad laboral contribuya a la felicidad de la persona. En él se profundiza sobre el concepto de persona y sus tendencias, se estudia la importancia de considerar el sentido subjetivo del trabajo y se determinan los valores que sirven de guía para dicho objetivo.

Luego, realizamos un estudio de caso aplicando el modelo desarrollado en una empresa del rubro vitivinícola de Mendoza. Gracias a su valiosa participación pudimos aplicar una encuesta y medir el nivel de salud organizacional presente en la misma. Los resultados obtenidos servirán para probar o refutar nuestra hipótesis de trabajo y proporcionar información útil y confiable sobre las variables en cuestión. De éste modo, contribuir con la empresa para ser una organización más saludable.

Capítulo I:

Organizaciones Saludables

1. Conceptos

Para comenzar con el desarrollo de nuestro trabajo es importante visualizar la variedad de conceptos y los distintos enfoques que existen sobre lo que se considera como “Organización Saludable” (OS). Es válido señalar que el auge de la temática comenzó en la década de los '90 y, desde entonces, ha ido evolucionando. Si bien es una materia nueva, existen cantidad de estudios y en consonancia se encuentran asociados conceptos complementarios, perspectivas y modelos que surgen a partir de lo que entendemos por OS.

El aumento de la consideración y el estudio de este tema en el mundo mucho tienen que ver con el deseo de ser “Saludables”. Según la Organización Mundial de la Salud *“La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*.

En cuanto a la temática que nos ocupa, “salud en el lugar de trabajo”, la OMS también se expide y brinda un concepto amplio, que no se limita a la ausencia de enfermedades o afecciones en las personas que conforman la organización,

sino que determina que *“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”*. (Organización Mundial de la Salud, 2010)

En su trabajo, “Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales”, Bretones (2011) define OS según Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004), donde la estructura de la organización, los procesos de trabajo y su funcionamiento son los encargados de mantener un estado de completo bienestar, tal como lo propone la Organización Mundial de la Salud y agrega que los mismos promueven a su vez una alta eficacia y rendimiento laboral.

Burton (2008) en “Business case Healthy Workplace” define un lugar de trabajo saludable a partir del modelo promovido por “Health Canada”, donde plantea que en un lugar de trabajo saludable los empleadores cuentan con tres herramientas que inciden directamente en el bienestar de sus empleados, lo que a su vez les permite alcanzar las metas de negocios. Estas herramientas o aspectos a tener en cuenta son la cultura organizacional, el lugar de trabajo propiamente dicho y las políticas de personal. La Cultura Organizacional son los valores, actitudes y creencias que moldean el comportamiento diario y tienen efectos en el bienestar físico y mental de los empleados. Es a lo que se refiere con el ambiente psicosocial donde aspectos como el respeto, la relación entre el trabajo y la vida personal, los factores de stress y demás adquieren una

gran importancia. El lugar de trabajo, es decir el espacio donde desempeñamos la tarea, se considera seguro y saludable cuando es posible reconocer, evaluar y controlar los riesgos tradicionales de salud y seguridad ocupacional. Y, por último, la salud de las personas se refiere a cuántos recursos, oportunidades y flexibilidad brinda la organización para apoyar los esfuerzos de los empleados dirigidos a mejorar o mantener sus prácticas de salud personal o su estilo de vida.

En el reporte “Making the Case for Workplace Health Promotion, Analysis of the effects of WHP”, la definición utilizada es la desarrollada por la European Network descrita en la declaración de Luxemburgo (1997). La promoción de un lugar de trabajo saludable o Workplace Health Promotion (WHP) es planteada desde un punto de vista múltiple donde los diferentes actores involucrados van a ser los protagonistas de generar en su interacción y esfuerzos combinados, un lugar de trabajo saludable y de bienestar. Los empleados, empleadores y la sociedad en general basados en un compromiso mutuo podrán lograr esto a través de la mejora en la organización del trabajo y del ambiente laboral, la promoción y participación activa y el fomento del desarrollo personal. (European Network for Workplace Health Promotion, 2004).

Para la British Columbia Ministry of Health, existen tres categorías a tener en cuenta para generar un enfoque integral de espacios de trabajo saludables. Éstas son “prácticas saludables”, “medio ambiente” y “recursos personales”. Algunos ejemplos de prácticas saludables son la promoción de estilos de vida saludable mediante programas para abandonar el uso de tabaco, programas de nutrición o manejo del “*stress*”. Con el medio ambiente se pretende abarcar tanto la salud como la seguridad de los recursos humanos e ir más allá de lo que exige la legislación vigente. Y, por último, los recursos personales aluden a la cultura organizacional, las diferentes condiciones que afectan la vida de las personas y los medios psicológicos y sociales por los cuales las personas enfrentan el “*stress*” del entorno. Confluyendo estos tres aspectos es que se pretende lograr

el bienestar como experiencia personal de salud física y mental. (British Columbia Ministry of Health, 2006).

En el trabajo “Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables” (2013) se propone un modelo que surge a partir del análisis de distintas perspectivas del concepto en cuestión y del punto de vista de la Organización Mundial de la Salud, en el cual la salud es más que meramente la ausencia de enfermedades. Este modelo es llamado “Modelo Integral de Organizaciones Saludables” (MIOS) y define a la organización saludable *“como aquella que goza de un estado de bienestar en función de sus factores relacionales y estructurales, tanto de carácter interno como externo”*. Éstas deben buscar gestionar y dirigir adecuada e integralmente a su personal, recursos tecnológicos y financieros, además de *“incorporar en su sistema de dirección y gestión a los distintos grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, socios y la sociedad”*. (Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia; Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola, 2013).

Martín Nader, Sandra Patricia Peña Bernate y Emilio Saánchez Santa Bárbara (2014), en su trabajo “Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia” realiza un compendio de conceptos y perspectivas de lo que se consideran Organizaciones Saludables. Oportunamente en este trabajo se rescatarán algunos de los conceptos plasmados que permiten complementar lo desarrollado hasta el momento. La American Psychological Association (2012) afirma que *“una organización puede considerarse saludable cuando desarrolla actividades de promoción de la salud, brinda ayuda y apoyo a sus empleados, cuida la seguridad de sus integrantes y en definitiva busca mejorar la salud antes que promover la enfermedad”*.

Desde la psicología positiva, Seligman y Csikszentmihalyi (2000), dice que *“las organizaciones saludables son aquellas en las que se implementan estrategias que llevan al desarrollo de un clima laboral positivo”*. Este tipo de

estrategias están relacionadas con el aspecto cultural de cada organización, principalmente los valores y capacidad de generar una identidad con los objetivos de la misma, para facilitar la implementación de estilos de liderazgo positivo. Davis (2009) dice que *“un ambiente de trabajo positivo o saludable es aquel en el que existe una interacción entre los aspectos del contexto y las expectativas individuales, lo que favorece la aparición del estado de fluidez (flow) en los individuos”*. Y Kelloway y Day (2005) plantean que existen dos grupos de factores que combinados pueden producir resultados favorables tanto para la organización como para los empleados. Estos factores son “físicos” y “psicosociales”. Los factores físicos se refieren a las características ambientales, normas de seguridad y los factores psicosociales al contenido del trabajo, relaciones interpersonales y demás.

Hasta aquí hemos intentado ofrecer una variedad de conceptos que nos introduzcan en la temática elegida y generen al lector el interés de seguir profundizando. A continuación, planteamos las características que suelen presentar las Organizaciones Saludables y una serie de conceptos estrechamente relacionados que permiten complementar tanto las diferentes perspectivas como su aplicación.

2. Características

Según la American Psychological Association (2018) un lugar de trabajo psicológicamente saludable impulsa políticas que contribuyen al bienestar de los empleados y potencian el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dichas políticas pueden agruparse en cinco tipos de actividades:

- Participación de los trabajadores
- Equilibrio trabajo-vida personal
- Crecimiento y desarrollo de los empleados

- Salud y Seguridad
- Reconocimiento del empleado

Se considera importante tener en cuenta que no existe un enfoque único para crear un lugar de trabajo psicológicamente saludable, sino que, a partir de estas categorías, cada organización debe adaptar sus programas y políticas en función de sus necesidades, donde la comunicación también juega un papel clave y sirve como base de información para adaptarse a cada situación.

Factores como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el nivel de stress laboral y demás, cobran cada vez mayor importancia para los empleados. Una cultura organizacional fuerte y dinámica es capaz de respaldar una organización en el afán de lograr un ambiente de trabajo psicológicamente saludable y aumentar la productividad, beneficiando así a ambas partes.

La A.P.A. enumera beneficios para los empleados y empleadores:

- **Beneficios para los empleados**
 - Mayor satisfacción laboral
 - Mayor moral
 - Mejor salud física y mental
 - Motivación mejorada
 - Capacidad mejorada para manejar el estrés
- **Beneficios para la organización**
 - Calidad, rendimiento y productividad mejorados
 - Reducción del ausentismo y rotación
 - Menos accidentes y lesiones
 - Mejor capacidad para atraer y retener empleados de alta calidad

- Mejor servicio al cliente y satisfacción
- Menores costos de atención médica

Otra variable de interés que se plantea como condición para aumentar la eficacia de las políticas o prácticas saludables, son las *“estrategias de empoderamiento con las que se promueva la participación, autonomía y control por parte del trabajador en la organización”*. Este tipo de estrategias generan compromiso e implicación con los objetivos organizacionales ya que no sólo hablamos de condiciones físicas de salud, sino que a nivel organizacional se disminuye el ausentismo, la rotación y se aumenta la productividad. (Bretones, F. D. y Jáimez, M. J., 2011).

(Retos Directivos, 2016) pone énfasis en el término “saludable” donde refiere ciertas estrategias que deben estar incluidas en un proyecto que configure el “ambiente laboral” en su conjunto:

- La salud y la seguridad relacionadas con el espacio físico, donde deben adecuarse a las necesidades de quienes se desempeñan en él y caracterizarse por la comodidad, la oportunidad y el bienestar.
- Elementos del ambiente psicosocial que rodean a las prácticas de una empresa y afectan directamente a la psicología del personal.
- La cultura de ambiente y desempeño en el trabajo intentará mejorar las prácticas que no resulten favorables para el desempeño de sus trabajadores.
- Sostenibilidad del ambiente de trabajo, para que la mejora continua se convierta en un elemento más de la filosofía de cada organización.
- Normativas de riesgos y seguridad laboral, las cuales constituyen un paso fundamental para garantizar el bienestar de los trabajadores y pueden llegar a convertirse en una ventaja competitiva.

3. Conceptos relacionados

En este apartado exponemos algunos conceptos que creemos de importancia en relación a la temática tratada. Son conocimientos que se fueron desarrollando conjuntamente crecía la importancia y el desarrollo de investigaciones al respecto de Organizaciones Saludables.

3.1 Psicología Positiva

(Castro Solano, 2012) en “La Psicología Positiva en América Latina” realiza un estudio sobre el impacto que tiene la psicología positiva y algunos otros temas relacionados en las publicaciones científicas en América Latina. En dicho estudio introduce la temática tomando como referente de la misma al reconocido psicólogo Martin Seligman que hacia finales de los años 90 propuso este enfoque como complemento fundamental de las técnicas psicológicas estudiadas hasta el momento. *“Seligman propone que la psicología debe ocuparse no solo de reparar el daño psicológico, sino también de estudiar cómo se potencian las cualidades positivas que todos los seres humanos poseen”* (Castro Solano, 2012). Con este enfoque pretende lograr el funcionamiento óptimo de la psiquis, estudiando temas como el bienestar psicológico, el humor, la realización, la identidad, la fortaleza y demás; como dijimos focalizando en el aspecto positivo de las emociones y los sucesos humanos para alcanzar una vida plena, todo esto, teniendo en cuenta el método científico.

En “Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy” (2002), Seligman explica que la psicología positiva tiene la capacidad de generar un cambio de paradigma e impulsar nuevos caminos donde la característica principal será en vez de reparar el daño o atacar el problema, fortalecer las capacidades humanas, las virtudes, refiriendo al camino, al proceso mismo donde la persona se redescubre y es capaz de superarse. A nivel grupal, los

valores como la responsabilidad, la comprensión, el perdón, la capacidad de relacionarse con otros son fundamentales. Y en la prevención de conflictos también toma protagonismo, donde es posible generar estrategias con una *“perspectiva focalizada sistemáticamente en construir competencias en vez de corregir debilidades”*. (Seligman, 2002).

3.2 Engagement and Burnout

El *“engagement”* o compromiso es una condición por la cual el empleado se siente identificado con los objetivos organizacionales y trabaja positivamente para alcanzarlos, brindándole motivación y generándole bienestar. (Aguillón Alvaro, Peña José, Decanini Miriam, 2014).

El Síndrome del *“Burnout”* o quemado se define como un estado psicológico de agotamiento por el cual el trabajo se torna ineficaz y genera un malestar en la persona que lo realiza, está caracterizado por el agotamiento, la sobrecarga, el desinterés y demás. Es la condición opuesta al *“engagement”* que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. (Sánchez Herrera, S.; Gordillo Gordillo, M.; Gómez Acuña, M.; Ruiz Fernández, M.; Bermejo García, M.; Rabazo Méndez, M., 2016).

Ana María Carrasco González, Cecilia María de la Corte y José María León Rubio (2010) exponen tres aspectos que describen con mayor profundidad el problema del *“burnout”*. Para ello citan a Maslach (1993:20-21) quien lo define como un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y la pérdida o la reducción de realización personal en el trabajo. El agotamiento emocional se refiere a que la persona siente que ya dio todo de sí misma; la despersonalización se caracteriza por relaciones interpersonales frías o distantes y la falta de interés por el otro. Y la pérdida o reducción de la realización personal en el trabajo se produce cuando el trabajador no se siente capaz de realizar eficientemente la tarea, o bien no tiene

expectativas de progresar o adecuarse a su puesto de trabajo. Esto conduce a sentimientos de fracaso y baja autoestima.

3.3 Work - Life Balance

Llamamos "*Work-life balance*" a la capacidad de compatibilizar las demandas que surgen de los roles que cumplimos en nuestro trabajo y en la familia. El Centro Canadiense de Salud y Seguridad Ocupacional (2008) (CCOHS) por sus siglas en inglés considera que existen dos focos de conflicto de los cuales se desprenden el resto de las problemáticas relacionadas. El primero es la falta de tiempo o bien la dificultad para organizarse y el segundo es la sobrecarga de roles, es decir, el "*stress*" que produce la demanda de atención a los diferentes roles que desempeñamos en nuestras vidas.

A su vez una investigación realizada por "Health Canada" desglosa en cuatro posibles categorías los conflictos que se asocian a los de este tipo:

- La sobrecarga de roles ocasionada cuando las demandas de cada parte son demasiado grandes para poder cumplir con ellas de manera correcta.
- Interferencia del trabajo en la familia donde las responsabilidades y exigencias del trabajo no permiten cumplir adecuadamente con las de la familia.
- Interferencia de la familia en las responsabilidades laborales cuando las demandas o inconvenientes familiares no posibilitan el cumplimiento de las responsabilidades laborales.
- Tensión del cuidador es un factor que se da a medida que la fuerza laboral envejece y deben cuidar a sus familiares ancianos. Esta situación produce interferencias con las responsabilidades laborales generando stress físico, emocional y financiero. A su vez los empleadores deben afrontar los costos de ausentismo y pérdida de productividad.

3.4 Ética Empresarial

La Ética empresarial es el conjunto de normas y valores que indican si determinado comportamiento y sus consecuencias son aceptables en el mundo de los negocios. Temas como los valores organizacionales de una institución, sus estrategias de mercado, el trato y el valor que se le da a su fuerza de trabajo y la relación misma con la comunidad, son algunos de los temas que se ven alcanzados por esta valoración. (LosRecursosHumanos.com, 2008).

Para este trabajo nos centramos en aquellos valores o principios que hacen que una organización sea saludable. En el artículo “Bioética, salud y sus relaciones con la industria” Marta Fracapani (2009) define a la dignidad humana como punto de referencia para evaluar cualquier actividad. Propone una lógica dónde las personas, su dignidad, su bienestar y realización sean un fin en sí mismo y no un medio para otro fin. Esta forma de ver a una empresa está fundada en principios morales que piensan a la actividad económica al servicio del hombre y no ven al hombre con una perspectiva utilitarista.

También recordamos que la economía es la ciencia que administra bienes escasos con el objetivo de satisfacer las necesidades humanas. Lo que se busca es la correcta administración de los recursos, no que los recursos se transformen en el fin de la actividad, ya que si sólo buscamos aumentar el patrimonio de la organización será fácil desvirtuar el fin por el cual se trabaja y utilizar cualquier medio para lograrlo, inclusive a costa del bienestar y la dignidad de los trabajadores y de la sociedad misma. Es por esto que es de suma importancia no perder el foco en las personas y generar ambientes laborales donde el trabajo sea capaz de convertirse en un medio para realizarse y alcanzar la dignidad humana. Esta perspectiva *“trata de desarrollar un capitalismo social, solidario, distributivo y de bienes que, en su concepto de excelencia, alude a la eficiencia económica con la responsabilidad social y el respeto de los derechos*

humanos, siempre con clave de participación real de los afectados por las decisiones económicas y sociales”. (Fracapani, 2009).

A modo de cierre y luego de haber presentado las perspectivas iniciales, esperamos haber generado interés en nuestro trabajo. Uno de los objetivos que tenemos es promocionar y promover la importancia de ser, generar y trabajar en organizaciones saludables. En el presente capítulo se realizó un recorrido por distintos conceptos de OS, perspectivas y variables a tener en cuenta. También se consideraron las características que las mismas poseen y los beneficios concretos que éste tipo de políticas posibilitan. Quisimos mostrar además una serie de conceptos que complementan y profundizan los estudios en el área de conocimiento, y también el fundamento filosófico en el que nos basamos para proponer y estudiar la temática.

Capítulo II:

Modelos de Organizaciones Saludables

En este capítulo nos proponemos explorar diferentes modelos y clasificaciones de Organizaciones Saludables propuestas en el campo de estudio. Es abundante la bibliografía desarrollada al respecto y hay distintas líneas de concepción. Existen coincidencias entre los modelos, como así también perspectivas muy diferentes.

Merlín Patricia Grueso-Hinestroza y Claudia Fabiola Rey-Sarmiento (2013), a partir de una revisión de los modelos disponibles, establecen una categorización en función de los aspectos que se enfatizan en cada caso. Tal clasificación es la que proponemos a continuación ya que la consideramos oportuna y acertada para tal fin.

Brindaremos también algunos ejemplos de modelos conocidos que consideramos pueden ayudar a representar cada una de las categorías propuestas. Vale mencionar que los mismos pueden compartir algunas características con otras categorías, pero aun así mantienen sus diferencias distintivas y son representativos y útiles para ser estudiados.

1. Modelos de Organizaciones Saludables centrados en el empleado

Los modelos enmarcados en esta tipología tienen como centro al empleado. Según cuál sea el modelo bajo análisis podemos encontrar diferentes variables, procesos o propuestas para definir o para lograr ser una organización saludable. Lo que tienen en común es que en todos los casos buscan alcanzar la salud y el bienestar tanto físico como psicológico de los empleados y lograr de esta manera que se comprometan, identifiquen e involucren. Así alcanzar mayor productividad en la empresa, disminuir costos de rotación, ausentismo, enfermedades laborales y demás.

En esta categoría daremos a conocer el modelo propuesto por la Organización Mundial de la Salud para crear ambientes de trabajo saludables. En la imagen siguiente vemos de manera gráfica el modelo cuya estructura será desglosada para explicar cada parte. (Organización Mundial de la Salud, 2010)

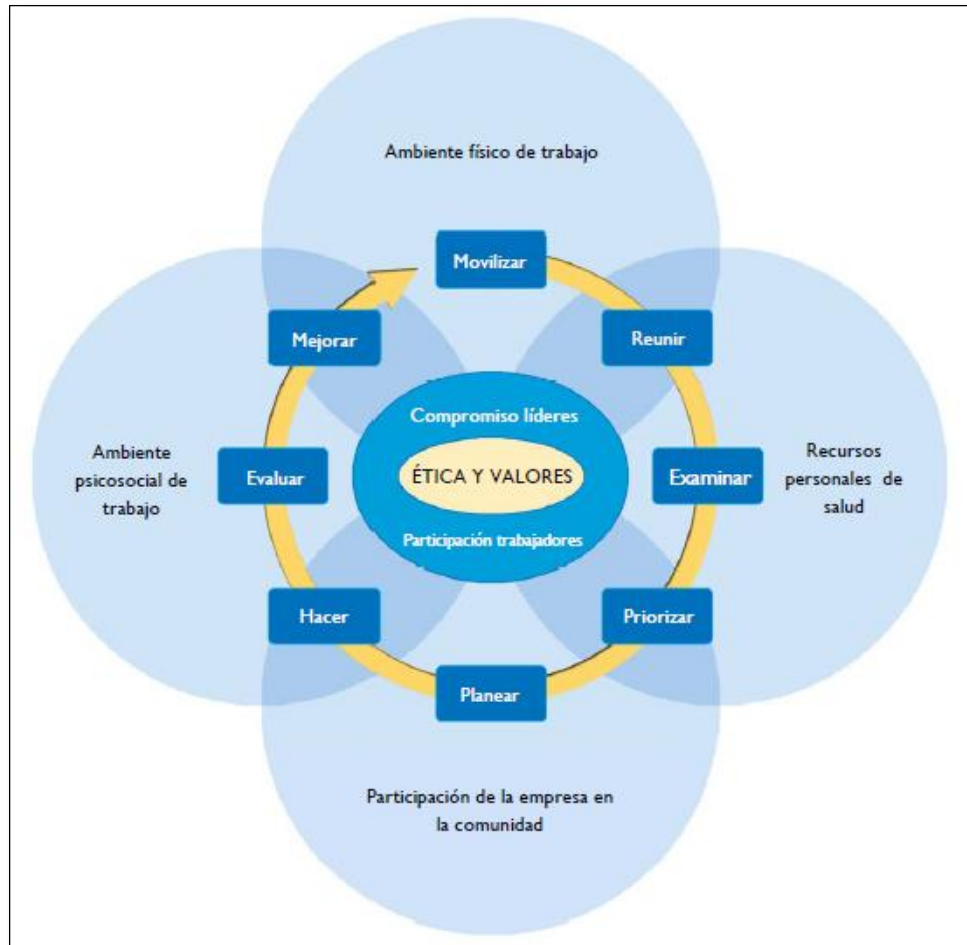


Gráfico 2.1: “Modelo de ambientes de trabajo saludables: vías de influencia, procedimientos y principios básicos. (Organización Mundial de la Salud, 2010)

Los principales componentes del modelo son: las “vías o planos de influencia” en los cuales actuar, el “procedimiento”, “el compromiso de los participantes” y “la ética y los valores” ubicados en el área central.

Las “vías o planos de influencia” son los ámbitos o las variables que debemos tener en cuenta para pensar en la aplicación del modelo. Son la primera guía que nos servirá de orientación para detectar posibles mejoras, determinar objetivos, procesos y caminos de acción.

Son cuatro los planos de acción considerados: el ambiente físico, el ambiente psicosocial de trabajo, los recursos personales de salud y la participación de la empresa en la comunidad.

El ambiente físico es el plano de acción donde son considerados el mobiliario, la estructura, la calidad del aire y la maquinaria. Los problemas en este ámbito pueden estar asociados a sustancias químicas, factores físicos, ergonómicos y mecánicos. Las soluciones posibles se desarrollan a partir de la mejora de procesos, instrumentos y equipos, aplicación de controles, prevención y mantenimiento.

En el plano psicosocial debemos tener en cuenta la organización del trabajo y la cultura institucional, las actitudes, los valores y las creencias, todas ellas variables que pueden afectar el bienestar físico y mental de los trabajadores. Algunos riesgos relacionados son la falta de reconocimiento, la relación con los superiores, la sobrecarga de trabajo, las exigencias de tiempo, la falta de flexibilidad, el equilibrio entre trabajo y vida personal. Solucionar o bien mejorar la situación en este tipo de problemáticas está relacionado con la aplicación de medidas tales como capacitación en liderazgo, reasignación de tareas, flexibilidad ante determinadas situaciones, políticas de reconocimiento, carrera y beneficios especiales.

Los recursos personales de salud en el lugar de trabajo se refieren a todos los servicios, la información, las oportunidades que la empresa brinda a sus trabajadores para mejorar su calidad de vida o bien mantenerla. Ejemplos de ello son otorgar descuentos para realizar actividad física en algún gimnasio cercano o bien proporcionar un espacio en la empresa, disponer de tiempo para almorzar en función de la extensión de la jornada laboral, prohibir el consumo de tabaco, promocionar y promover programas de no tabaquismo y adicciones.

Por último, el plano de participación de la empresa en la comunidad cuya importancia está relacionada con la influencia mutua que posee la comunidad

en la empresa y la empresa en la comunidad donde se encuentra inserta. Actividades como hacer controles voluntarios de contaminación, brindar servicios de salud primaria a la comunidad, capacitaciones a pequeñas empresas, proporcionar acceso a medicamentos, son algunos ejemplos que podemos citar.

El segundo de los componentes del modelo es el “procedimiento necesario para iniciar y mantener un programa” de organización saludable. El mismo se considera de mucha importancia y está basado en los principios de la mejora continua. Los pasos son: “Movilizar” a las personas, “reunir” los recursos necesarios, incluido el equipo de trabajo; “examinar” los datos relevantes en los cuatro planos de acción, por ejemplo, tasas de ausentismo, rotación, licencias por enfermedad, estadísticas de productividad, reclamos del sindicato, y demás. Luego, debemos “priorizar” teniendo en cuenta ciertos criterios tales como el riesgo de accidentes, facilidad de aplicación, capacidad de lograr un cambio, costo relativo y consideraciones políticas. El quinto paso es “planear”, elaborar concretamente el plan de salud. Luego “hacer” es decir ejecutar los planes de acción, “evaluar” cada una de las iniciativas y ponderar el éxito global del programa y, por último, o el primer paso del nuevo ciclo, es “mejorar” en función de la evaluación realizada implementando los cambios necesarios y reconociendo los logros obtenidos.

El tercer componente es llamado “Principios fundamentales: factores clave para el éxito”, y se refiere a la parte central del modelo. Lo importante en esta instancia es reconocer cuáles serán los valores organizacionales que guiarán el comportamiento de los participantes involucrados, la ética en su accionar y en la aplicación de políticas. Será fundamental el compromiso asumido por los empleadores y la participación de los empleados y sus representantes, la integración de distintas áreas para plantear soluciones más creativas y eficientes para disminuir la brecha entre lo que se tiene y se pretende lograr y mejorar continuamente.

2. Modelos de organizaciones saludables orientados a diversos grupos de interés

Las empresas orientadas a diversos grupos de interés buscan estudiar el impacto que producen sus actividades en los empleados, clientes, inversionistas, proveedores y la sociedad.

Generalmente procuran alcanzar la excelencia, toman variables como el liderazgo, las personas, los recursos, los socios, los productos, procesos y servicios. Implementan indicadores con el objetivo de establecer resultados medibles, claves para alcanzar el óptimo desempeño y la construcción de valor con los distintos grupos de interés. Poseen una perspectiva proactiva y preventiva, donde tienen en cuenta al cliente interno y externo, el liderazgo y la estrategia, la gerencia de procesos y los productos.

De esta manera logran el compromiso de los empleados hacia la organización incrementando sus habilidades para planear y actuar estratégicamente. *“Se considera que estas variables posibilitan el logro de procesos efectivos y empleados saludables”* (Grueso Hinestroza, M.; & Rey-Sarmiento, C., 2013). Dichas prácticas se encuentran orientadas al bienestar de todos, lo cual busca promover un concepto de salud organizacional integral.

Para esta categoría usaremos como ejemplo el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad FUNDIBEQ (2019).

Con este modelo dicha fundación busca la Calidad y la Excelencia en la Gestión y a su vez ser referente en la promoción y el desarrollo de la competitividad, la innovación, la transformación de las organizaciones, la sostenibilidad y la eficiencia tanto en el mundo empresarial como en el público.

Los conceptos fundamentales del modelo son: “Mantener resultados sobresalientes en el tiempo”, “añadir valor a los clientes”, “liderar con visión, inspiración e integridad”, “gestionar con agilidad”, “alcanzar el éxito con las personas”, “impulsar dinámicas de creatividad e innovación”, “desarrollar la capacidad de la organización con terceros” e “implicación en la creación de un futuro sostenible”.

Para llevar a cabo e implementar esta propuesta ofrecen cinco “Procesos Facilitadores”: 1) Liderazgo y Estilo de Gestión, 2) Estrategia, 3) Desarrollo de Personas, 4) Recursos Proveedores y Alianzas, y 5) Procesos y Clientes. Cada uno de los procesos se encuentra dividido en subcriterios lo cual permite su análisis y una mejor implementación para ajustarse a cada organización. Además poseen tres etapas de acción: “planteamiento”, “despliegue” y “evaluación y revisión”.

También proponen cuatro “Criterios de Resultados”: 6) Resultados de Clientes, 7) Resultados de Personas, 8) Resultados de Sociedad y 9) Resultados Globales. Cada uno de ellos poseen dos subcriterios: “medidas de percepción” y “medidas de rendimiento”.

A continuación se exhibe la representación gráfica, donde observamos además un ciclo que se realimenta a través de la evaluación, la innovación y la mejora continua.

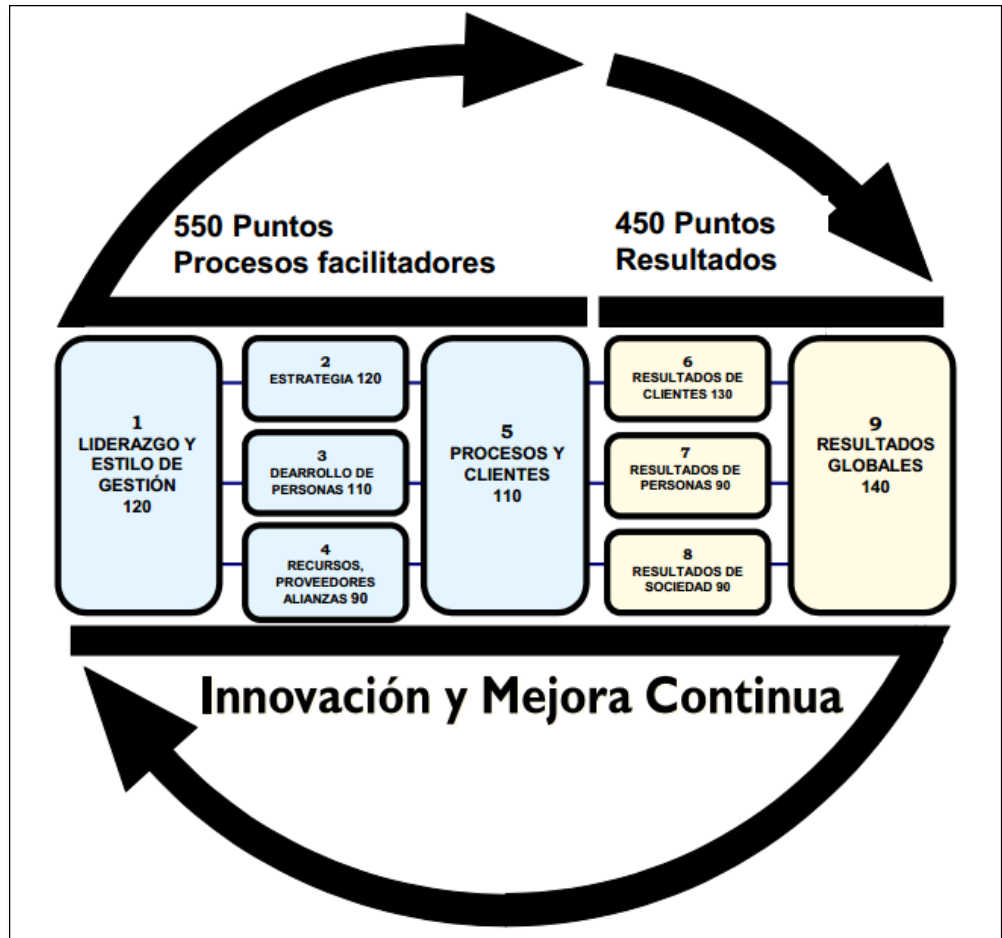


Gráfico 2.2: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019)

Para ser una organización saludable, el modelo presentado busca alcanzar la Excelencia en la Gestión. Dicho énfasis le permite atender las necesidades de todos los grupos de interés involucrados y alcanzar las metas de la organización. De esta manera y con trabajadores comprometidos es posible lograr la eficiencia y la mejora continua en términos de resultados medibles.

3. Modelos basados en la organización como sistema que exhibe vida

Pensar a la organización como un sistema que exhibe vida permite visualizar las implicaciones que la misma puede tener en quienes forman parte de ella, en su entorno y el entorno en ella. Dicha analogía facilita la aplicación de la teoría de sistemas y sus principios. Plantea a la empresa en un determinado ecosistema, que sería el entorno, donde están representadas las variables que tienen mayor influencia para la empresa.

Estos modelos proponen sistemas de gestión que a su vez organizan los subsistemas propios de actividades de la organización. Además, concebir a las organizaciones como sistemas abiertos permite generar competencias para actuar proactivamente ante las diversas situaciones del contexto.

Para esta categoría hemos seleccionado el modelo desarrollado en el trabajo “Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables” (Grueso Hinestroza, M.; & Rey-Sarmiento, C., 2013). Tiene en cuenta el concepto de la OMS para referirse a organizaciones saludables y se encuentra enmarcado en una lógica sistémica que permite pensar en actores y variables tanto internas como externas para lograr una mayor adaptación con el entorno considerando a las organizaciones como sistemas abiertos.

Los factores son clasificados en “Factores Relacionales” y en “Factores Estructurales”. Con los primeros *“se busca analizar la calidad y cantidad de interacciones que se dan al interior de la organización y entre ésta y sus grupos de interés”*. Están conformados a su vez por tres categorías, que son: “determinantes sociales”, “estilos de vida” y “acceso a servicios”. La interacción entre las variables que componen los factores relacionales es considerada fundamental para mantener el estado de bienestar a partir de la comunicación, la colaboración y la construcción de relaciones.

Los componentes que forman parte de los actores estructurales son: “personas”, “organización” y “tecnología”, categorías que a su vez están compuestas por diferentes variables. En el esquema siguiente se puede ver representado el modelo con sus variables.

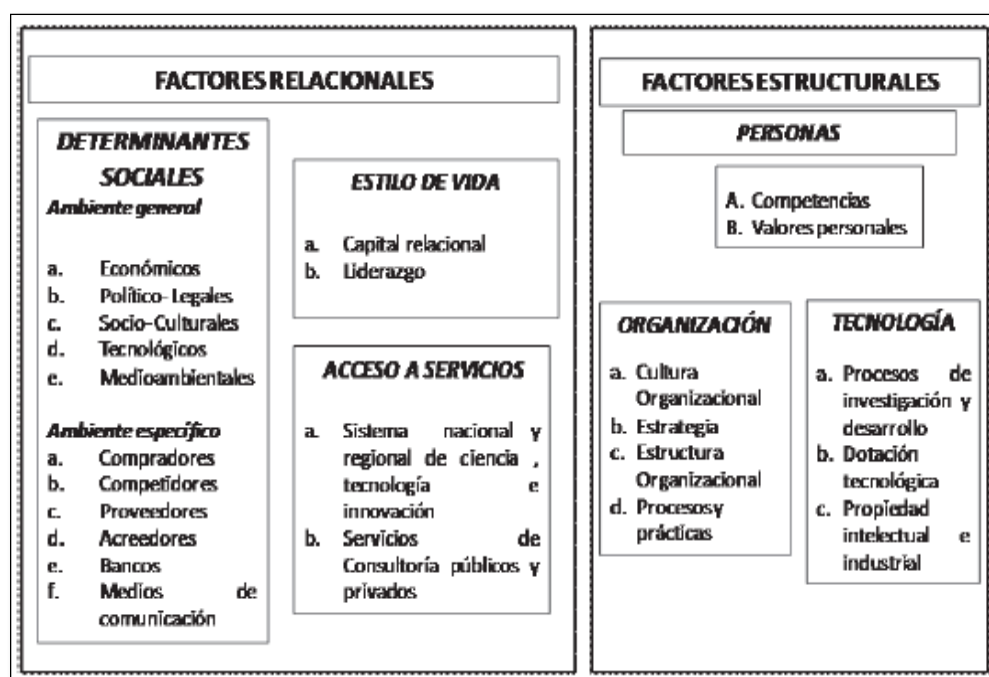


Gráfico 2.3: Modelo Integral de Organización Saludable (MIOS). (Grueso Hinestroza, M.; & Rey-Sarmiento, C., 2013)

El modelo propuesto evidencia el énfasis en considerar a la organización como un sistema abierto. Toman un concepto amplio de salud. Los autores consideran que, si todas las partes del sistema se administran cuidadosamente, para lo cual es fundamental organizar las variables y los procesos, gestionar y dirigir adecuadamente los recursos y las personas, la organización resultará saludable.

Además, se deben establecer y mantener relaciones saludables y de cooperación tanto internas como externas, teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés involucrados. Este tipo de organizaciones hacen monitoreos constantes de las variables y sus relaciones, como así también miden el impacto

de su accionar. Esta visión sistémica e integral es lo que les permite que cada parte del sistema sea saludable y así, que la organización también lo sea y lo mantenga en el tiempo.

En este capítulo mostramos una clasificación de Modelos de Organizaciones Saludables que nos ha permitido ver que los investigadores se centran en tres aspectos. Los empleados, los grupos de interés y los sistemas. Esta categorización nos servirá de base, junto con los conceptos estudiados en el capítulo I, para presentar nuestro modelo.

Capítulo III:

Modelo de Organización Saludable: Nuestra propuesta

Luego de haber discurrecido por diferentes conceptos, clasificaciones y conocido perspectivas y modelos de Organizaciones Saludables pretendemos aventurarnos en brindar nuestra propuesta.

En el presente capítulo queremos plantear un enfoque que pueda servir de guía a todo tipo de organización que comparta los valores y los fundamentos filosóficos que aquí proponemos. Ésta será una ocasión para animarse a más, ofreciendo una perspectiva integral tanto de la persona como de la organización.

El objetivo de proponer un nuevo paradigma se encuentra motivado en la necesidad que observamos en la sociedad de hacer las cosas de una manera diferente, dar un giro que permita recuperar lo esencial y ayudarnos a encontrar las motivaciones de la vida, que las personas se sientan completas, realizadas, satisfechas, que alcancen sus metas tanto profesionales como personales, con deseos de superación y crecimiento, que puedan trascender, en definitiva, que sean felices.

Creemos que, teniendo en cuenta ciertos conceptos, tendencias y valores que desarrollaremos en el presente capítulo, el trabajo en la vida del hombre es un espacio privilegiado para lograr este objetivo.

Comenzaremos por definir a qué le llamamos felicidad. En algunos sitios podemos encontrar que se encuentra relacionada con un estado de bienestar, con la dicha de alcanzar ciertas metas, en el encuentro con otras personas o bien por determinadas situaciones. En el Diccionario de la Real Academia Española (2014) se define como un *“1. f. Estado de grata satisfacción espiritual y física. 2. f. Persona, situación, objeto o conjunto de ellos que contribuyen a hacer feliz”*.

Juan del Agua (1988), en la revista “Cuenta y Razón”, realiza una crítica al libro “La felicidad humana” de Julián Marías, en la cual brinda una perspectiva sobre el concepto de felicidad que él propone. Luego de realizar un recorrido histórico por el pensamiento de distintos filósofos, llega a la conclusión que *“se ha ido desplazando la consistencia de la felicidad a lo que tiene que ver con ella pero no es ella, tendencia que tiene su origen en el utilitarismo y en la recaída de la interpretación del hombre como «cosa» y no como persona (...). El bienestar y el confort, la consideración económica del hombre han reemplazado la visión de la felicidad personal que el pensamiento más innovador de nuestro tiempo ha redescubierto con el concepto de persona”*. (Juan del Agua, 1988)

A medida que la persona descubre individualmente quién es, a través de sus experiencias de vida, de su realidad, decisiones importantes, circunstancias y procesos concretos que vive, es que descubre quién *“se es”* y explica, *“esto es la felicidad”*. Llegar a este punto lleva también a la persona a una apertura hacia el otro, visualizar que para ser feliz necesita también salirse de uno mismo e ir hacia los demás.

A partir de la observación de la realidad, de los procesos que atravesamos como sociedad, surgen interpelaciones que nos hacen reflexionar sobre si estamos yendo por el camino correcto. ¿Realmente estamos creciendo como sociedad o al contrario nos estamos degradando y dejando de lado valores fundamentales?, ¿somos mejores personas o nos dejamos consumir por fenómenos como el individualismo, el consumismo, el colectivismo, la rapidación?, ¿cuáles son los valores, principios o características que nos definen y distinguen como “*personas*”?, ¿qué lugar ocupa el trabajo en la vida del hombre? y ¿cuál es la responsabilidad que tenemos los Licenciados en Administración, considerando que es una ciencia social, de conocer estos aspectos para ser profesionales responsables socialmente y con ética, que trabajen en favor de las personas como un fin en sí mismo y no como un recurso más o bien usarlas como un medio para alcanzar otros fines?.

Estos planteos y reflexiones nos interesan porque la actividad laboral ocupa un lugar de suma importancia en la vida de las personas. Muchas veces hemos escuchado, leído o vivido situaciones realmente complejas. Personas que trabajan en condiciones de violencia o disparidad, empleo no registrado que no genera aportes jubilatorios ni proporciona obra social para cubrir las necesidades médicas actuales, sueldos que no alcanzan para el sostenimiento y la proyección familiar, situaciones de hostilidad, maltratos y falta de compañerismo, largas jornadas laborales que no permiten tener momentos con la familia o de esparcimiento, ambientes de trabajo nocivos para la salud, tanto física como psicológica.

Por otro lado, las situaciones macroeconómicas que influyen en la calidad de la oferta laboral, empleos temporales, largos períodos de prueba e inestabilidad, contrataciones tercerizadas con condiciones laborales disminuidas y muchos otros ejemplos de precarización laboral que afectan negativamente la vida de las personas.

Nuestra propuesta está fundada en que muchas de estas situaciones pueden cambiar o mejorar si se cambia la perspectiva y se tienen en cuenta determinados fundamentos éticos y morales.

Para continuar con el desarrollo del presente capítulo, entendiendo como objetivo la felicidad de la persona y procurando dar al trabajo la importancia que tiene en la vida del hombre, es que profundizaremos sobre esto.

1. Sobre el sentido Objetivo y Subjetivo del trabajo

Para comprender de un modo más acabado esta situación, vale decir que el hombre moderno está en crisis. Patricia Pintado (1996) en su artículo “Sobre los sentidos objetivo y subjetivo del trabajo según Polo”, explica esta premisa y la importancia de considerar la distinción entre ambas dimensiones del trabajo y lo que cada una de ellas implica.

Cuando nos referimos a la dimensión objetiva del trabajo, hablamos de las actividades que realiza el hombre, las capacidades en juego, los recursos, instrumentos y técnicas de las que se vale según su área de acción. Está relacionada con lo material, lo corporal, se refiere al *“modo de estar el ser humano en el mundo, puesto que en tanto que se distingue del mundo puede actuar sobre éste y ordenarlo”*. La dimensión subjetiva se relaciona con el espíritu de la persona, es la acción en sí misma. En ella la persona se dignifica y *“se realiza a sí mismo como hombre, es más, en cierta medida se hace más hombre”*. (Pintado, 1996).

Cuando decimos que el hombre moderno está en crisis es justamente porque la distinción entre dimensiones se desdibuja, se pierde o se confunde. Se reduce la acción del hombre, su actividad práctica, al resultado de la producción. *“Aunque relacionados, acción y producto son diferentes”*. Ya que el fin último de la actividad no es el producto, sino la realización de quien la ejerce.

El hombre es reducido también al resultado de su producción cuando el valor se deposita en los avances técnicos que posibilitan dichos productos y se olvida a quien los genera, transformando en fines los que eran medios.

Como dijimos, el hombre es más que su producto, que su capacidad técnica. Es también su voluntad, su capacidad creativa y trascendente. En la actualidad, perder de vista esta doble dimensión del trabajo le quita la posibilidad a la persona de realizarse y crecer.

Anteriormente, decíamos que el hombre no sólo se realiza en el trabajo, sino que en cierta medida se hace más hombre. Esto se explica en la distinción de las dimensiones, ya que el crecimiento en la dimensión objetiva es finito, en cambio, en el sentido subjetivo, el crecimiento personal es ilimitado. Las virtudes que posee una persona, su propio ser, en el ámbito comunitario que es el trabajo, brindan la posibilidad de compartir y contagiar dichas virtudes, lo que genera crecimiento personal y posibilita el crecimiento empresarial.

“Desde esta perspectiva el sentido subjetivo del trabajo cobra mayor importancia y fomenta que el ser humano reconozca sus posibilidades y talentos y como éstos incrementan su propio ser mediante el despliegue de su actividad propia. (...) Si el trabajo se limita al marco de lo útil o conveniente ignorando como contribuye a perfeccionar desde su sentido subjetivo al trabajador o profesional, no se da un crecimiento de las personas, un enriquecimiento al trabajar”. (Pintado, 1996).

2. El concepto de Persona

Luego de hablar de felicidad, de la realidad actual del trabajo y del hombre, también queremos profundizar en el concepto de “persona” que nos servirá para comprender la importancia que la misma posee por su naturaleza excepcional.

Para dicho fin elegimos a Julián Marías (Marías, 1996) quien desarrolla esta temática a través de una caracterización con la cual construye el concepto de “persona” y que la diferencia de todas las demás realidades que pueden existir. *“La forma de ese alguien, ese yo inseparable de su circunstancia, esto es, lo que llamamos persona”* (Marías, 1996). Esta es la primera distinción que propone el autor. Cuando se refiere al concepto de persona no se pregunta ¿qué es?, sino ¿quién? no es un algo, es un “alguien”.

Lo siguiente es su *“corporeidad”*. Esa realidad carnal que lo inserta en el mundo y lo relaciona con las demás realidades. La persona es más que ese cuerpo, pero vive a partir de él y se encuentra condicionada por sus características, sus necesidades y afecciones.

Al estar en el mundo por su realidad corpórea, la persona, está en el momento presente, pero al mismo tiempo con un pasado que ha vivido y un futuro que transitar. Esta temporalidad que sólo vive la persona la hace consciente de su propia existencia y la distingue de cualquier otra. Los proyectos, su vocación, sus sueños, la mantienen en un estado de inseguridad en el que no tiene certeza de lo que ocurrirá en el futuro. Esa realidad que aún no sucede, los proyectos, el futuro, es irreal, pero al mismo tiempo tan real que forma parte de la persona misma. Por esto es *“proyectiva”*, es *“futuriza”*, es *“real-irreal”*.

“La persona por su irrealidad, inseguridad y contingencia, es lo más vulnerable, pero con un núcleo invulnerable, precisamente porque nunca está <dada>: no se puede decir de ella <esto es>, porque <está siendo>, <va a

ser>, *sin límite conocido*". Por esto la persona es "innovación" y en ello también consiste su realidad "dramática".

Julián Marías describe a la persona como "un acontecimiento dramático; un sujeto que es alguien que consiste en acontecer". Esta característica se trata de la constante realidad del hombre de tomar decisiones, las cuales algunas veces son sencillas y sin demasiadas consecuencias. Pero otras, junto con sus circunstancias, determinan su capacidad para afrontar situaciones trascendentes en su vida, encaminar sus sueños, seguir su vocación, en definitiva, alcanzar a ser quien realmente se es. Y como dijimos anteriormente por ser "innovación", con palabras de Marías "siempre puede rectificar, arrepentirse, volver a empezar, en suma, renacer".

Por último, la "interpenetración" de las personas es una característica que se encuentra ligada a su condición no corpórea. Se trata de la posibilidad del "ensimismamiento" donde existe una convivencia de la propia soledad con otra u otras, incluso a lo largo de la historia. Por ejemplo, cierto grado de ensimismamiento pueden darse a través del arte, la literatura, el lenguaje, las tradiciones, la historia y la cultura. "La forma suprema de experiencia personal es el ensimismamiento de la persona enamorada". Fenómenos como la amistad, el enamoramiento y el amor alcanzan un grado muy profundo donde trascendemos al otro "que se ha convertido en inseparable, pero que no priva de la soledad".

3. Tendencias de las decisiones

Otro componente del modelo que aquí presentamos son las "fuerzas" entre las cuales las personas toman sus decisiones y plantean sus prioridades y objetivos. Estas fuerzas tienen sentidos y direcciones diferentes y el equilibrio que se encuentra en cada decisión tiene que ver con los valores que se poseen. (Mendé, 1952). Aquí encontramos relación con el carácter dramático de la persona.

Mendé lo plantea como un problema de la humanidad, ya que refiere a lo más íntimo de la persona, donde necesita decidir entre lo material y lo espiritual, lo individual y lo colectivo, en una lucha de fuerzas que toma direcciones y sentidos opuestos, pero todas necesarias en la búsqueda del equilibrio y en definitiva en la búsqueda de la felicidad. Dicho equilibrio está determinado por quiénes somos, ya que son los valores que nos conducen los que nos guían en la toma de decisiones.

Consideramos útil este aporte ya que nos permite ordenar las tendencias que poseen las personas en todos los ámbitos de su vida, dado que las preguntas que debe hacerse surgen desde la intimidad de la persona misma. A partir de ahora, a estas fuerzas le llamaremos “tendencias de las decisiones”.

Se plantean cuatro tendencias: tendencia hacia lo “espiritual”, hacia lo “material”, hacia lo “individual” y hacia lo “colectivo”.

La tendencia hacia lo espiritual está relacionada con los sentimientos, con los anhelos, las creencias, los valores. Son las razones que nos impulsan desde nuestro interior, nos hacen ser quienes somos y nos hacen ir en búsqueda de nuestros deseos y aspiraciones más profundas y elevadas. La tendencia hacia lo material se refiere a aquellas cuestiones que sostienen la vida en los términos de la corporeidad, por ejemplo, el alimento, el abrigo, el hogar, el acceso a la salud y el confort. Ambas tendencias son importantes y necesarias.

Sin lo espiritual la persona pierde la posibilidad de alcanzar o satisfacer las necesidades que como persona posee. No todo es material, se necesita de estima, ayuda, reconocimiento, amor, respeto, encuentro y el cariño de otras personas. Como así también es necesario otorgar estas demostraciones afectivas y entablar relaciones que nos alimenten el espíritu justamente. Aquí se hace presente la característica de la interpenetración de las personas y se referencia a su trascendencia.

De la misma manera las cuestiones materiales son vitales, ya que necesitamos de ellas para mantener nuestra corporeidad, estar presentes en el mundo y ser capaces de alcanzar las necesidades espirituales. Es decir que las tendencias materiales sirven de apoyo y sustento a las espirituales. Un ejemplo de ello es cuando un trabajador recibe su salario. Éste le sirve para satisfacer las necesidades vitales de su familia, pero si éstas se encuentran satisfechas también le permite pensar en el futuro y proyectarse, sentirse útil en su familia, en su trabajo y para sus compañeros. Las tendencias materiales son medios y las espirituales son fines.

En otra dirección se encuentran las tendencias hacia lo “individual” y hacia lo “colectivo”. Lo individual se refiere a los intereses y deseos personales que pueden ser de diferente índole y estar relacionados con las tendencias espirituales o bien, materiales. Por ejemplo, respecto al ámbito laboral podemos desear un espacio limpio y agradable de trabajo, como también obtener respeto y reconocimiento. La tendencia hacia lo colectivo se refiere a los intereses comunes de un grupo de personas. Son las necesidades individuales, que compartidas se transforman en necesidad social, en objetivo común. Ejemplo de ello puede ser obtener capacitaciones, o un espacio para almorzar en el lugar trabajo, como así también la promoción del equilibrio de intereses entre áreas funcionales, espacios de innovación y resolución de conflictos. En este caso quienes actúan son las personas en conjunto, comunidades, clubes, organizaciones sociales, asociaciones, cooperativas y sindicatos.

Como dijimos respecto a lo material y espiritual, en este caso también las tendencias hacia lo colectivo tienen el objetivo de servir o mejorar las situaciones del individuo. La persona como unidad es más importante que la totalidad, no pueden anteponerse los objetivos colectivos socavando los derechos individuales de la persona. Entonces, el objetivo de formar grupos es obtener logros que individualmente no se podrían alcanzar. Y así también la colectividad no tendría sentido sin la individualidad.

4. Valores que sustentan el Modelo

Otro de los componentes o condiciones de importancia para nuestro modelo es mostrar la importancia que poseen los valores y principios con los que cuenta una organización. Los mismos están determinados en su cultura organizacional y tienen gran influencia en la vida de la empresa.

En el estudio “Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado” (María Laura Lupano Perugini y Alejandro Castro Solano, 2016), dicen que la situación actual donde el capital, la globalización y las crisis económicas y de valores a nivel mundial influyen en las personas, la perspectiva de la “Psicología Organizacional Positiva” (POP) puede contribuir a mejorar la situación dentro de las empresas.

Para demostrar la premisa citan algunas investigaciones de nivel internacional que han profundizado sus estudios en la relación que existe, entre las virtudes a nivel organizacional y la obtención de resultados óptimos a nivel organizacional e individual, demostrando una relación directa. Se propone hablar de “virtuosidad” para aludir al carácter colectivo de las virtudes que se buscan promover a nivel organizacional. Algunos ejemplos que mencionan son: propósito, seguridad, justicia, humanidad y dignidad. *La aparente relación entre virtuosidad y altos niveles de desempeño se explicaría a partir de dos cualidades inherentes a la primera: la “amplificación” y la “amortiguación”* (Bright, Cameron & Caza, 2006). La amplificación permite incrementar los efectos de las acciones positivas y la amortiguación posibilita prevenir efectos negativos de situaciones estresantes. (María Laura Lupano Perugini y Alejandro Castro Solano, 2016)

Considerando la importancia que posee esta variable, es que necesitamos determinar los valores y principios que pretendemos guíen la toma de decisiones en nuestro modelo.

Vivir en sociedad en función de la **verdad** es reconocer la dignidad de las personas. Una convivencia comprometida con este valor permite hacer las relaciones fructíferas y generar espacios de comunicación para trabajar productivamente en un ambiente saludable. También genera confianza e incentiva la creatividad, promueve el respeto, la responsabilidad en el trabajo y da la posibilidad de solucionar los problemas de una manera efectiva y fecunda.

La **libertad** también complementa a la verdad. Lejos de promover una perspectiva individualista, creemos que la libertad sólo existe cuando los *“lazos recíprocos, regulados por la verdad y la justicia, unen a las personas”*. (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2005)

La forma de trabajar en este tipo de organizaciones que, como dijimos, se encuentra fundada en la dignidad del hombre, en la verdad, en la libertad, en la justicia, promueve el respeto, la honestidad, la generación de relaciones de confianza, el trabajo creativo, la responsabilidad y el trabajo en equipo, la resolución saludable de conflictos, la coherencia, la confiabilidad y por supuesto la productividad.

Todos estos aspectos no deben dejar de lado la vida privada de los trabajadores. Su familia, su salud, su esparcimiento. Éste debe ser un espacio cuidado y respetado por la organización y debe permitirle también cumplir sus objetivos.

Visualizar el rol integral que tiene el trabajo en la vida del hombre y generar en él un espacio de crecimiento, no excluye de ninguna manera el objetivo del lucro. La formación e incremento de riquezas es legítimo y necesario. Cuando se tiene presente que el lucro y el resultado de la producción son medios y no

fines, se propicia la creatividad y la pertenencia, el compromiso, el respeto, la rápida resolución de conflictos, el cuidado y ahorro de los recursos. Un espacio de trabajo con estas características sin duda será eficiente y exitoso, lo cual llevará a incrementar las riquezas y asegurar la vida de la empresa.

Como vemos es un camino de ida y vuelta, un círculo virtuoso, donde la persona ofrece su trabajo, el cual posibilita el crecimiento personal y el empresarial, de manera cuantitativa y cualitativa.

Desde nuestro punto de vista, la economía como ciencia social, debe dar herramientas para incrementar la producción, optimizar la distribución y la utilización de recursos, a la vez de permitir el desarrollo integral del hombre y de la sociedad en donde vive y trabaja.

5. Representación gráfica del Modelo

A partir de ahora y, luego de haber dejado plasmados los fundamentos, principios y conceptos que componen nuestra propuesta, es que presentamos la representación gráfica de la misma.

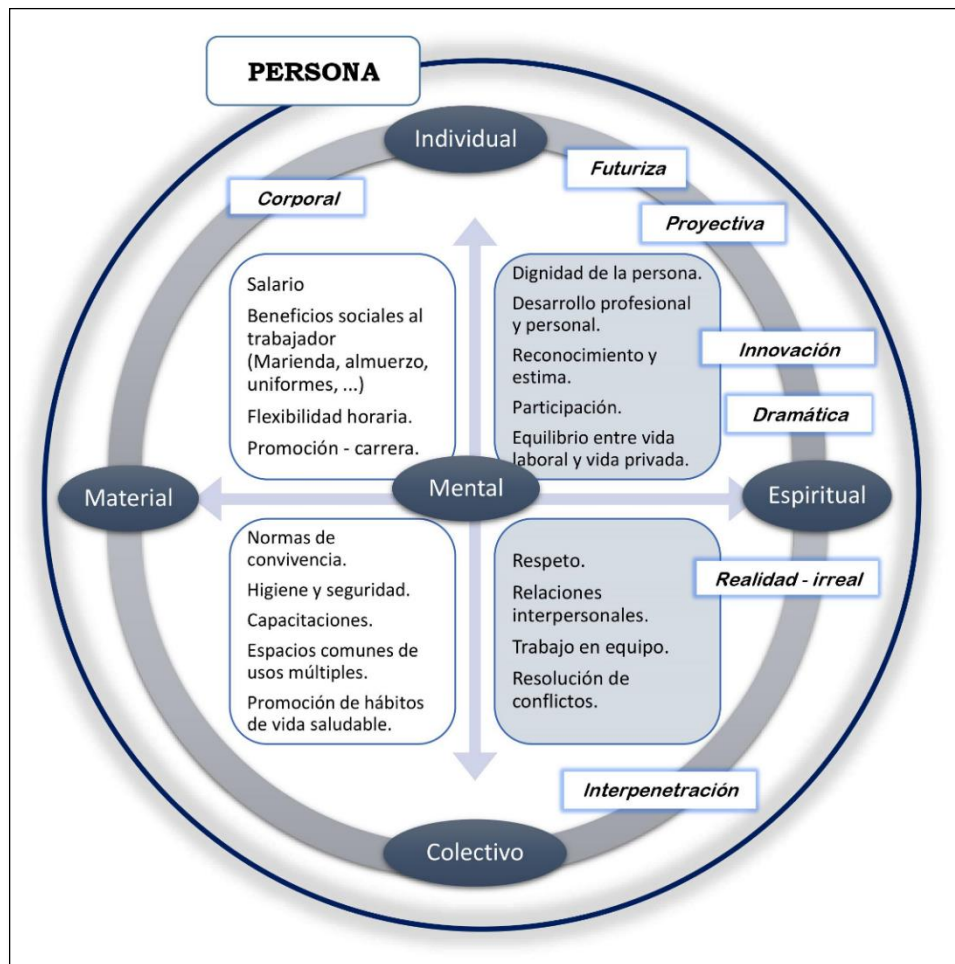


Gráfico N° 3.1: “Modelo de Organizaciones Saludables”. Elaboración propia.

En el gráfico observamos una composición de elementos comprendidos en el concepto de “persona”. En su interior están presentes las tendencias de las decisiones individuales, colectivas, materiales y espirituales. También, sobre un continuo entre las mismas, se encuentran representadas las características que componen el concepto de persona. Con estos elementos se conforma una matriz en la que se aprecian diferentes variables para la determinación de una organización saludable.

En el centro del cuadrante se observa la composición “mental” de la persona. El objetivo es leer horizontalmente que la misma se encuentra constituida por el “Cuerpo”, la “Psique, Mente o Alma” y por el “Espíritu”. Se desea incorporar

esta caracterización, aprendida en las clases de Comportamiento Organizacional del profesor Germán Dueñas Ramia, por la riqueza que otorga al modelo.

El “Cuerpo” hace referencia a la corporalidad de la persona, al aspecto material de la misma y a su manera de estar en el mundo. La “Mente” se compone de una dimensión “afectiva” y otra “cognitiva”. En la dimensión afectiva están presentes los sentimientos, las sensaciones y las emociones de una persona. Y en la dimensión cognitiva los conocimientos y habilidades que la misma posee. Por último, el “Espíritu” es la dimensión creativa del hombre, a través de la cual trasciende, se proyecta, sale de sí mismo y va hacia los demás.

Tanto la mente como el espíritu están presentes en la realidad no corpórea de la persona. Ellas determinan las formas en que, a partir de sus capacidades técnicas, su vocación, sus sentimientos y deseos, la persona toma decisiones, busca innovar, proyectarse, interpenetrarse y trascender.

Para continuar con la explicación del modelo y acercarlo a la realidad de la vida de una empresa, es necesario prestar atención a las variables presentes en los cuadrantes. Entre ellas se encuentran los valores que constituyen la cultura organizacional y también características concretas que contribuyen a una organización saludable.

Los cuadrantes se determinan por las “Tendencias de las decisiones” en: “Individual – Espiritual”, “Colectivo – Espiritual”, “Individual – Material” y “Colectivo – Material”. Esto sirve para clasificar u ordenar las variables según su naturaleza.

En el primer cuadrante (Individual – Espiritual) se encuentran los valores que sustentan al modelo. Se refieren a los intereses individuales que tiene una persona respecto a su dimensión espiritual. Aquí está presente el respeto por la dignidad humana, que nace de considerar el valor subjetivo del trabajo. A partir

de ello se presenta la posibilidad de desarrollarse y crecer como persona y como profesional. Se reconocen las posibilidades y talentos y se generan situaciones positivas que se transforman en ventaja competitiva para la organización.

El objetivo es promover este tipo de valores que a su vez incentivan comportamientos saludables. El reconocimiento y la estima son también valores que, presentes en la cultura organizacional, permiten el crecimiento del trabajador y se constituyen en una retribución no material, sino afectiva por su trabajo.

La participación y el incentivo a la creatividad son acciones que también responden y contribuyen al desarrollo de la persona en su carácter espiritual. Por otro lado, la posibilidad de ofrecer políticas que garanticen un equilibrio con la vida privada, ya sea con su familia, amigos y demás actividades, otorga una mirada integral de la persona. Permitirle desarrollarse, realizar su vocación, pensar en su futuro y en el de sus allegados, está ligado a la realidad – irreal, futuriza y proyectiva de la persona.

En el segundo cuadrante (Colectivo – Espiritual), se encuentran las variables que responden a los intereses colectivos relacionados con aspectos espirituales. El respeto, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la generación de espacios creativos, son los principales aspectos a considerar en el ámbito comunitario laboral.

Este tipo de comportamientos pueden darse ya que, en la totalidad, los intereses individuales se hacen comunes. Todos buscan alcanzar un mismo objetivo y trabajan para lograrlo. Por este motivo se logra mayor competitividad, proyección y el sostenimiento de la empresa en el tiempo.

En el tercer cuadrante (Individual – Material), las variables son el salario, la provisión de meriendas, almuerzo, uniformes, es decir, beneficios sociales para el trabajador, flexibilidad horaria o permisos que permitan atender cuestiones

familiares o de salud, promoción y perspectivas de progreso en la carrera laboral.

Aquí, se encuentran representados intereses individuales relacionados con lo material, con la corporalidad de la persona. También, y teniendo en cuenta la contribución del componente de la “Mente”, en sus dimensiones afectivas y cognitivas, nos permite enriquecer el análisis de estas variables. Teniendo en cuenta la importancia, por ejemplo, de hacer carrera no sólo en el plano económico sino también en el motivacional.

Y, por último, en el cuarto cuadrante (Colectivo – Material) podemos observar variables en conexión con los aspectos material y colectivo de las personas. Recordamos que estos hacen referencia a intereses individuales que se hacen comunes. En este sentido las variables que proponemos son la existencia de normas de convivencia, higiene y seguridad en las instalaciones, elementos de trabajo adecuados, capacitaciones para incrementar habilidades, espacios comunes para actividades múltiples y promoción de hábitos de vida saludables. Estos aspectos tienen conexión con la corporalidad de la persona, con la salud, física y mental de los trabajadores, al igual que en el cuadrante anterior.

Contar con personas saludables que puedan trabajar de manera óptima también contribuye de manera positiva y brinda ventajas a la organización para el logro de sus metas.

Luego de presentar las variables correspondientes a cada cuadrante, es necesario hacer una salvedad en cuanto a los aspectos materiales. Los mismos pueden ser adaptados a la realidad de cada empresa. El tamaño, la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra, el rubro en el que está inserta, su ubicación, capacidad económica, cantidad de personas que trabajan en ella, van a determinar que algunas de las variables no serán posibles de aplicar o no serán necesarias hasta que la organización haya alcanzado determinados objetivos primarios y ciertas condiciones. Es por esto que la propuesta de este modelo

tiene como esencia considerar a la persona de manera integral, que como dijimos anteriormente no sólo contempla aspectos materiales de la persona, sino también y principalmente sus necesidades espirituales, que a través de la cultura organizacional sirvan de base firme para sostenerla en el tiempo.

El objetivo es ofrecer una perspectiva que amplíe los parámetros para lograr ser una Organización Saludable Integral. Que no se limiten en acciones meramente de carácter económico o material, sino en propuestas que busquen fortalecer los valores y principios propuestos.

En conclusión, promovemos un Modelo de Organización Saludable que considera a la persona integralmente. Buscamos que el ámbito laboral sea un espacio en el que, trabajando en comunidad para el logro de objetivos, la persona pueda dignificarse y alcanzar su felicidad.

Capítulo IV:

Metodología de Investigación

En el presente capítulo abordaremos la Metodología de Investigación que brindará un marco científico a nuestro estudio.

El enfoque utilizado para esta investigación es cuantitativo ya que el mismo “*es secuencial y probatorio*”. Esto quiere decir que está compuesto por diferentes etapas que estructuran el proceso investigativo. Otra característica por la cual escogimos este tipo de enfoque es la medición de variables utilizando métodos estadísticos. Con los resultados obtenidos a partir de una muestra se pretende generar conclusiones que describan a la población y de esta manera contribuir a la generación de conocimiento. (Hernández Sampieri, Collado Fernandez, & Baptista Lucio, 2014).

1. Tema de Investigación

El tema de investigación desarrollado son las Organizaciones Saludables. Se estudió sus determinantes, aspectos de importancia y conceptos relacionados. Además, se propuso una clasificación de Modelos de Organizaciones Saludables y se brindaron ejemplos en cada caso con la intención de dar un

estado del arte de dicha área de estudio. Y, por último, se presentó un Modelo propio de Organización Saludable, donde se considera a la persona de manera integral a partir de comprender la importancia del sentido subjetivo del trabajo.

2. Objetivos

Los objetivos de investigación guían nuestro trabajo y determinan de manera clara lo que aspiramos con ella.

2.1. Objetivo General

Investigar los estudios realizados sobre Organizaciones Saludables y realizar una propuesta novedosa que permita abordar a la persona de manera integral.

2.2. Objetivos Específicos

- Estudiar los avances en la temática de Organizaciones Saludables.
- Proponer un modelo novedoso que considere a la persona de manera integral.
- Implementar el nuevo modelo en un caso de estudio de la realidad vitivinícola mendocina actual.

3. Justificación de la Investigación

La propuesta del trabajo final es conveniente por la estrecha relación que guarda con los contenidos estudiados durante la carrera y por brindar un enfoque actualizado de los mismos.

Posee relevancia social ya que es un tema de creciente interés y oportunidad de aplicación para el beneficio de la organización y con ella, las personas que allí trabajan. Actualmente es una ventaja competitiva ser considerada una organización saludable.

Posee valor teórico ya que aporta un estado del arte de estudios realizados. Además, ofrece un modelo novedoso para alcanzar el objetivo de ser una organización saludable, a partir de ciertos conceptos y valores, considerando a la persona de manera integral.

4. Destinatarios

Uno de los destinatarios es la cátedra de Comportamiento Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. Esto ya que su área de estudio incluye a la temática aquí planteada.

También, la empresa en la cual se llevará a cabo el estudio de caso, dado que además de ser un tema de actualidad, contará con información útil, confiable y actualizada para la toma de decisiones y el posible desarrollo de políticas relacionadas.

5. Metodología de Investigación

El tema de nuestra investigación, consideramos, ha alcanzado cierto nivel de estudio que permite ir más allá de una investigación exploratoria. El alcance será descriptivo, ya que con dichos estudios *“se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*. (Hernández Sampieri, Collado Fernandez, & Baptista Lucio, 2014).

En nuestro trabajo nos referimos a las organizaciones saludables en general y a su vez se analiza un caso de estudio concreto.

6. Hipótesis

La organización estudiada como caso presenta parámetros de organización saludable en niveles aceptables.

7. Diseño de investigación

El diseño de investigación seleccionado para recoger la información necesaria y para el cumplimiento de los objetivos de investigación, es el diseño no experimental. El mismo se define como aquellos que “*se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos*”. Es decir que nos limitaremos a observar e indagar la información necesaria sin interferir en la generación de determinadas situaciones para ello. A su vez, entre los tipos de estudios no experimentales, debemos referirnos a los transeccionales, ya que estudiaremos las variables de una organización saludable, en una empresa en un punto del tiempo y no a través del tiempo. (Hernández Sampieri, Collado Fernandez, & Baptista Lucio, 2014).

8. Selección de la muestra

En este punto es necesario determinar una muestra y delimitar los límites de la población. Una muestra es un subgrupo representativo de la población sobre el cual se recolectan los datos. Y la población “*es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones*”. El objetivo es que los datos

y las conclusiones obtenidos de la muestra puedan ser extrapolados a toda la población. (Hernández Sampieri, Collado Fernandez, & Baptista Lucio, 2014)

A partir del alcance y diseño de investigación se selecciona el tipo de muestreo probabilístico en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos, para minimizar el error de muestreo o error estándar.

Para nuestro caso de estudio y luego de haber visitado la empresa, hemos decidido delimitar la población a las personas que trabajan en oficinas, ya que poseen características similares entre ellos y presentan una realidad diferente a los que trabajan en planta o bien en la parte logística. Además, las preguntas del cuestionario también se adecuarán más a este grupo de personas.

La población seleccionada posee 241 empleados, por lo que con un error máximo del 10% y un nivel de confianza del 90%, el número de empleados de la muestra debe ser de cincuenta y tres.

9. Recolección de datos

Los instrumentos seleccionados para la recolección de datos será un cuestionario compuesto por preguntas abiertas, cerradas y escalamiento de Likert. Tendrá una breve introducción en la que se incluirá el propósito general del estudio, tiempo estimado de respuesta y modalidad. El mismo se encuentra en los anexos del presente trabajo. La participación será anónima, voluntaria y vía online para interferir lo menos posible en el desarrollo de las actividades laborales de los participantes.

Luego de la implementación de dicho recurso y de conocer la empresa bajo estudio, su historia, funcionamiento, objetivos y demás, se procederá a la presentación de los resultados. Posteriormente se analizarán y se proporcionarán las conclusiones pertinentes. Éstas, se espera sirvan como

instrumentos a la toma de decisiones y contribuyan para ser cada vez una organización más saludable.

Capítulo V:

Estudio de Caso

En este capítulo vamos a presentar la organización seleccionada para llevar a cabo nuestro trabajo de campo. Esto es importante para enmarcar al lector y enriquecer el análisis de los resultados. Aquí tendremos la oportunidad de implementar el cuestionario y con los resultados obtenidos, probar o refutar nuestra hipótesis.

La organización bajo estudio es una cooperativa vitivinícola a la cual llamaremos “VINAR”, un nombre de fantasía, para mantener la confidencialidad de los datos que se obtengan del estudio. La misma es una cooperativa en segundo grado que asocia a 29 cooperativas, las cuales se componen por más de 5000 productores y elaboradores de vino.

Su historia comenzó con el objetivo de representar a sus asociados en el ámbito gremial-empresarial. El esfuerzo conjunto les abrió el camino para empezar a solucionar problemas estructurales en un sector atomizado y con poca información para los pequeños y medianos productores.

Gracias a dicha asociación fue posible mejorar las condiciones de producción y elaboración de vino, lo cual llevó a los productores a participar en el mercado nacional e internacional entre los líderes del sector.

Los productores reciben información sobre los requerimientos del mercado, asesoramiento de especialistas, acceso al crédito, mejores precios en insumos y maquinarias. Invierten a su vez en la mejora de la composición varietal, mejoran las prácticas agrícolas e invierten en tecnología de punta para aumentar la calidad de sus vinos.

1. Código de Ética

En la página web de la empresa se encuentra publicado un documento muy interesante que es el código de ética. El mismo está compuesto por los valores y principios que deben guiar el actuar de quienes forman parte de la federación. Con palabras del presidente se comprende la importancia del mismo, donde dice: *“La esencia de VINAR es el apoyo a miles de productores integrados (...). Nuestro código de Ética rescata los valores fundamentales del compromiso con los diferentes actores de nuestra cadena de valor para operar de un modo correcto y respetuoso a través de nuestro proyecto comercial y social”*.

El alcance del Código, es como dijimos, para todos los empleados de VINAR, su Consejo de Administración, los directivos, las cooperativas que la integran y las empresas bajo su control. El objetivo es servir de guía, referencia informativa y fuente documental para seleccionar la opción más éticamente correcta en cada circunstancia. También ser aglutinante y generar pertenencia desde los valores compartidos de la honestidad, la ética y el profesionalismo.

1.1. Visión

La visión que posee es *“ser la empresa vitivinícola líder de la Argentina, y crecer en proyección internacional, a través del enfoque en nuestros negocios principales y el fortalecimiento de nuestro sistema cooperativo”*.

Para encarar dichas aspiraciones proponen siete ejes de acción. “Personas – Organización”, “Alineación”, “Internalización”, “Mercado Interno”, “Calidad”, “Innovación” y “Eficiencia”. En cuanto a “Personas – Organización” promocionan la dignidad de las personas y su realización integral. A su vez esperan que los efectos de sus políticas trasciendan a las personas de las comunidades en donde actúan. Reafirman el compromiso ambiental para asegurar la sustentabilidad futura.

La “Alineación” se refiere a la importancia que le dan a la asociatividad, la coordinación de cada eslabón productivo, la intercooperación y el protagonismo en la política vitivinícola, para alcanzar el éxito.

Con la “Internalización” plantean la importancia de las alianzas estratégicas para incrementar la competitividad. Y respecto al “Mercado Interno” la participación en cada segmento y la presencia territorial en todo el país, permite el fortalecimiento de su liderazgo en la industria.

Garantizar la “Calidad” en cada etapa para la satisfacción de requisitos, y expectativas crecientes. Brindar espacios de “Innovación” de las tareas y lograr la “Eficiencia” a través de la mejora continua, son los pilares de trabajo para alcanzar su visión.

1.2. Misión

Su misión es *“Optimizar el valor de los productos entregados por nuestros asociados y maximizar sus beneficios, satisfaciendo las expectativas de los consumidores, gestionando de manera flexible nuestra operación, y promoviendo así el desarrollo de las personas que componen nuestro sistema cooperativo y el de las comunidades en las que actuamos”*. (VINAR. Productores del vino argentino., 2019)

1.3. Valores

En VINAR poseen cuatro valores fundamentales que constituyen su identidad y su estilo. Los mismos determinan el comportamiento y a su vez generan pertenencia. Estos son “Respeto”, “Compromiso”, “Humildad” y “Magnanimidad”. Consideran el respeto como el valor básico para una convivencia saludable, a partir de reconocer al otro como plenamente humano y digno. El compromiso, asumido libremente, nace de la convicción por el proyecto y garantiza una actitud o acción futura. La humildad implica tener una visión realista de uno mismo y permite ver el valor de los demás y de los resultados obtenidos en equipo. Y la magnanimidad que indica la capacidad de aspirar a realizar lo más grande.

1.4. Principios generales

Los principios generales refieren a varios temas y situaciones en las que se deja constancia de la posición de la empresa y cuáles son los caminos a tomar en cada caso.

En primer lugar, el **cumplimiento de la legislación** que deben realizar todos los integrantes de VINAR en cada uno de los lugares donde opera. La **relación con la comunidad** es un aspecto de importancia ya que sus fines no son meramente económicos sino también sociales y pretenden generar un impacto positivo en la cultura y el desarrollo social.

Por **conflicto de intereses** se entiende por cualquier situación que pueda entrar en colisión, de manera real o aparente, entre los intereses de la empresa y los personales. En estos casos se debe actuar de forma legal y ética, dejando de lado cualquier interés ajeno a la empresa. Además, para todas aquellas personas que forman parte de VINAR, existen canales específicos para hacer declaraciones y denuncias.

En cuanto a los **regalos e invitaciones**, tienen por regla general, no hacerse ni aceptarse a no ser que sea razonable y que por su valor no pueda considerarse excesivamente alto, lujoso o exagerado.

Respecto al **soborno** y a la **corrupción** sostienen una postura de tolerancia cero, al igual que frente a la posibilidad de usar su negocio para **lavado de dinero, fraude, robo, hurto y cohecho**.

La **inversión social** a través del patrocinio y donaciones deben seguir varias reglas para ser viables y aceptadas. Por ejemplo que las mismas deben guardar relación con los valores de la compañía. Al igual que la **publicidad** que debe ser decente, honesta, con sentido de responsabilidad social.

La **confidencialidad** de la información y la propiedad intelectual es muy importante para la organización. Inclusive quienes accedan a cierta información deberán firmar un “acuerdo de confidencialidad”. Y en cuanto a la **competencia** cumplen con todas las leyes y reglamento de una competencia justa.

En **relación con los proveedores** aseguran el concurso, la participación equitativa y la selección basada en los criterios de calidad, eficiencia, rentabilidad y servicio. Y exigen también un trato equitativo y honesto. En la **relación con los clientes** buscan establecer relaciones justas y éticas, basadas en la transparencia. También con un trato equitativo y honesto, asegurando productos de calidad.

Con el **sector público** buscan desarrollar una actitud respetuosa y colaborativa. Participan en los aspectos relevantes de la economía social y de la industria vitivinícola y atienden los requerimientos y observaciones de las autoridades. En cuanto al **medio ambiente** son conscientes de la importancia de su cuidado. Por ello se comprometen a cumplir con las leyes y regulaciones y se esfuerzan

por minimizar el impacto de su actividad. Como así también promueven el consumo responsable de energías no renovables.

2. Centros regionales

Con fines organizativos las veintinueve cooperativas de primer grado se encuentran agrupadas en cinco centros regionales, lo que contribuye a una mejor organización y a su vez permite distinguir las características regionales de las diferentes zonas enológicas. Los centros son Norte, Este, Gral. Alvear, San Rafael y Valle de Uco, distribuidos a través de toda la provincia.

Gracias a las ventajas que otorga ser una gran empresa, logra obtener para sus asociados un mayor precio por sus vinos que el de mercado. Por la calidad de sus productos, la fidelización de los canales y una exitosa comercialización.

3. VINAR en números

En su página web la empresa invita a observar sus dimensiones a través del siguiente esquema.

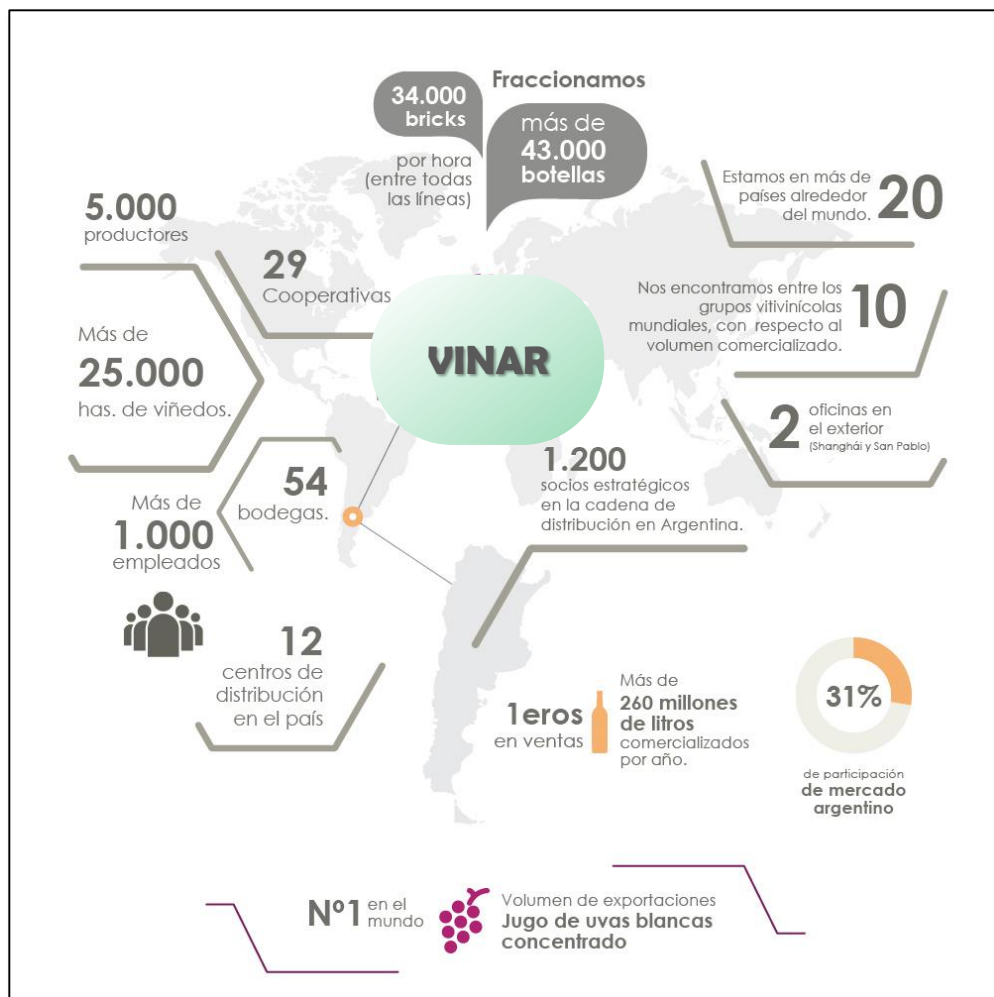


Gráfico 5.1: VINAR en números. (VINAR. Productores del vino argentino., 2019)

4. Nuestra Gente

Con éste título VINAR elige hablar sobre las personas que componen la organización. Entienden que el logro de su misión depende del desarrollo de todos los actores involucrados en el proceso, ya que esto se refleja en el esfuerzo por la calidad de los productos y el fortalecimiento del sistema cooperativo.

El desarrollo de las personas está dirigido tanto a los empleados como a los productores que forman parte de la cooperativa. Brindan posibilidades de

capacitación estimulando y propiciando su desarrollo profesional y personal. Y de esta manera también favoreciendo a las comunidades donde ellos se encuentran insertos.

Buscan que el ambiente de trabajo genere pertenencia a través del reconocimiento y el estímulo por el profesionalismo y la eficiencia. Un lugar donde se puede formar parte de una gran familia y contribuir a su crecimiento.

5. Unidades de Negocios

Actualmente VINAR posee cuatro unidades de negocios. Dos de ellas están dirigidas a la venta de vinos de consumo masivo y una de ellas cuenta con más de cien años en el mercado y ha sido reposicionada gracias a la calidad creciente del producto, el trato con los clientes y la fidelización de los canales de comercialización tanto en el país como en el exterior.

Otra de las unidades de negocios se dedica a la producción y comercialización de vinos de gama media y alta. Dicha unidad ha recibido importantes inversiones para posicionarse y estar presente también en éste segmento de mercado.

Y la última tiene como fin la producción, comercialización y el desarrollo de la marca, en el mercado de mostos concentrados.

Hasta aquí hemos conocido la empresa en la cual continuaremos el desarrollo de nuestro trabajo. Hablamos de su historia, sus objetivos y los valores por los cuales se rigen. Su cultura y su estructura. Por esto consideramos que estamos en condiciones de abordar la recolección de información para completar la investigación con el aporte de los datos del caso.

Capítulo VI:

Resultados de la Investigación

En el presente capítulo mostraremos los resultados obtenidos en la empresa Vinar a partir de la implementación del cuestionario. El mismo fue enviado a través de “*Google Forms*”, una herramienta de *Google* preparada para diversos usos. En este caso la utilizamos para recolectar y medir las respuestas de quienes participaron voluntariamente vía internet en esta experiencia.

También compartiremos algunas observaciones que pudimos realizar al conocer personalmente la empresa y comentaremos sobre la experiencia que tuvimos con las personas que tuvieron la disposición de recibirnos. Luego de la visita continuamos en contacto con dos de ellas para la ejecución del estudio de campo.

En el encuentro, en diálogo con el responsable de Recursos Humanos y parte de su equipo, compartimos los objetivos que planteamos en el trabajo, el cuestionario y explicamos brevemente el modelo propuesto, sus fundamentos y finalidad. Desde la empresa se mostraron interesados en el modelo, en los resultados del estudio y estuvieron dispuestos a colaborar con su participación en el mismo.

Al comentarnos sobre la estructura organizacional de la cooperativa, determinamos delimitar el universo de estudio al personal que trabaja en oficinas. Esto es así dadas las características del personal y del tipo de tareas que desarrollan, ya que el cuestionario se adapta mejor a estos casos.

Durante el encuentro nos compartieron que ellos también habían realizado una encuesta de clima organizacional y que en algunos casos fue difícil lograr la participación del personal, ya que generalmente son temas delicados. También nos comentaron algunos objetivos y mejoras pendientes que tenían como departamento y los beneficios extra salariales que reciben los empleados de la cooperativa.

Luego nos hicieron un recorrido por las instalaciones. Nos mostraron el sector de las oficinas, la enfermería en la cual hay un médico para atención permanente y el comedor. Durante el recorrido pudimos observar la señalización de las salidas de emergencia, escaleras y diversos avisos. Nos contaron que el comedor había sido embellecido recientemente y presenciamos el momento del almuerzo. Éste es uno de los beneficios que reciben los empleados. Ciertamente era un lugar muy agradable, limpio y bien equipado, donde, además, se veía a las personas interactuando, distendidas y alegres.

Para concluir con el encuentro quedamos en que reunirían a los participantes de la encuesta y estaríamos en contacto para determinar la cantidad de personas de la muestra a partir de la población, del nivel de confianza y del error muestral deseado.

Contemplando 241 (doscientos cuarenta y uno) personas dentro de la población del personal de oficina, necesitábamos 53 (cincuenta y tres) encuestas para alcanzar un nivel de confianza del 90% y un error del 10%. Lamentablemente sólo se reunieron 35 (treinta y cinco) encuestas, las cuales sirven para obtener un nivel de confianza del 80% y un error muestral del 10% (Hernández Sampieri, Collado Fernandez, & Baptista Lucio, 2014). Esto, a pesar de no ser

lo ideal, dado que la participación de los empleados era voluntaria y anónima, consideramos que es importante y suficiente para obtener conclusiones interesantes respecto al grado de salud organizacional que, en función de nuestro modelo, presenta la cooperativa.

1. Resultados por pregunta

A continuación, se presentan los resultados para cada pregunta, se detalla la cantidad de respuestas en cada categoría y se acompaña con un gráfico que colabora visualmente en la exposición de los resultados. Vale aclarar que todas las encuestas estarán disponibles de manera completa en el anexo.

Pregunta 1: ¿Cuáles considera son sus principales capacidades? Marque una o varias respuestas.

En esta pregunta se agruparon diferentes capacidades en seis categorías, las cuales permitieron formular una pregunta estructurada con la cual se obtendría información importante.

En la misma se admitían marcar una o más respuestas, por lo que la cantidad de respuestas no sumará el cien por ciento, sino que mostrará una proporción de cuáles son las categorías más seleccionadas.

En “Conocimientos” se incluyen los de tipo técnicos, del entorno, de los procedimientos de trabajo, de las personas, de la maquinaria y demás. Esta categoría fue seleccionada por veinte personas. En “Habilidades Intelectuales” se incluye el análisis, la síntesis, la oratoria, la escritura y la capacidad de proyectar, por ejemplo. Veinticinco personas seleccionaron esta respuesta. “Habilidades operativas” la eligieron dieciséis personas. Este tipo de habilidades se refiere a gestionar, ejecutar procedimientos, trabajar con maquinaria, trabajar con programas informáticos, etc. “Actitudes u orientación

del comportamiento” fue seleccionada por tres personas. Luego veintidós personas consideraron que tenían como capacidad, “Habilidades interpersonales” entre las que se incluye la empatía, el mando, buen trato, respeto, comprensión, la identificación de las necesidades de las otras personas y demás. Y, por último, como “Recursos”, ya sean materiales o inmateriales, por ejemplo, ordenadores, programas informáticos, mobiliario, etc., la eligieron tres personas.

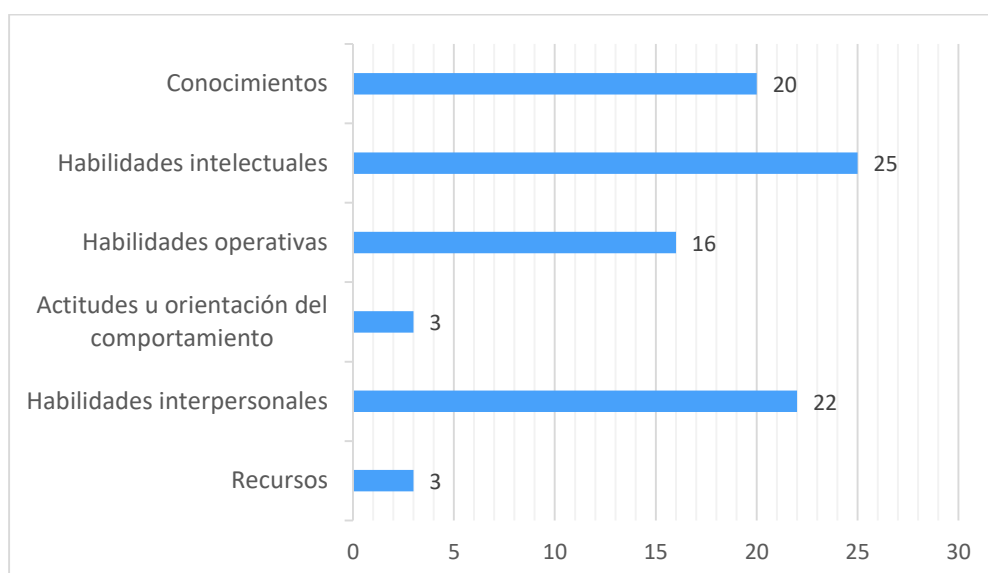


Gráfico 6.1: Percepción de las principales capacidades intelectuales. (Elaboración propia).

Pregunta 2: ¿Qué capacidades considera que desarrolla en su trabajo? Mencione dos.

Esta es una pregunta abierta en la cual las personas podían responder libremente. En la mayoría de los casos optaron por utilizar las mismas palabras, caracterización o categorización que se usó en la pregunta anterior, por lo que se decidió agrupar las respuestas de la misma manera.

Por ejemplo, en una respuesta decía “análisis y gestión”, entonces se refiere a “Habilidades Intelectuales” y “Habilidades operativas”. En otro caso, por

ejemplo, “redacción y empatía”, lo que tradujimos en “Habilidades Intelectuales” y “Habilidades interpersonales”. Otro ejemplo es una respuesta que era “conocimientos y habilidades interpersonales”, con lo que las categorías quedaban determinadas en sí mismas. Y, por último, “predisposición y perseverancia”, la incorporamos a la categoría de “Actitudes u orientación del comportamiento”.

A continuación, se presenta un gráfico con las respuestas categorizadas.

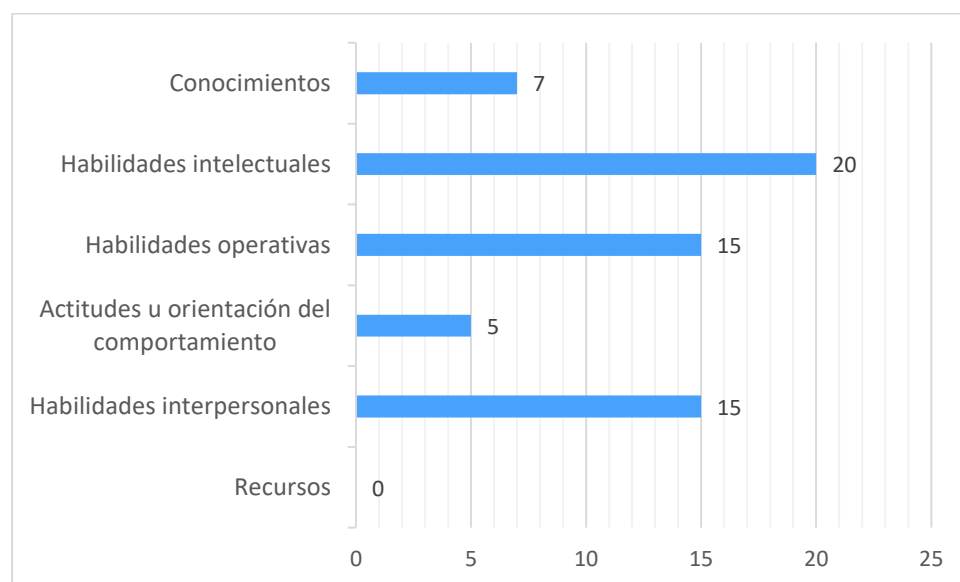


Gráfico 6.2: Percepción de capacidades que desarrolla en el trabajo. (Elaboración propia).

Pregunta 3: ¿En el último año ha recibido por parte de la empresa o de su superior algún tipo de reconocimiento por su trabajo? ¿De qué tipo? Marque una o varias respuestas.

Para la siguiente pregunta, veinticuatro personas respondieron que habían recibido reconocimiento verbal por su trabajo por parte de su superior. Seis personas reconocimiento de tipo monetario, cinco personas fueron promocionadas, cuatro fueron reconocidas públicamente por su trabajo y dos

recibieron algún otro tipo de reconocimiento. Por otro lado, nueve de las treinta y cinco personas encuestadas no recibieron reconocimiento de ningún tipo. A continuación, se aprecia un gráfico de barras con estas proporciones. Luego uno de torta en el que porcentualmente se agrupan los resultados de las personas que sí fueron reconocidas de alguna manera y las que no. En el primer caso se acumula un 74% y para el segundo un 26% respectivamente.

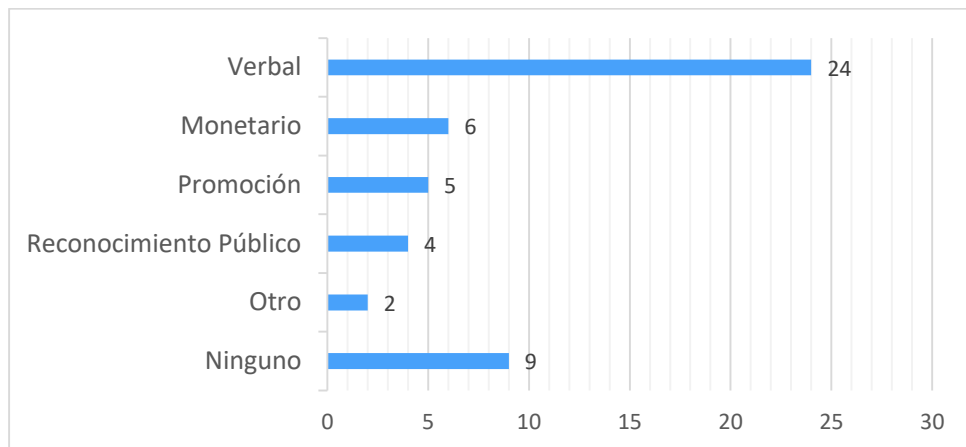


Gráfico 6.3: Reconocimientos recibidos de la empresa o el superior en el último año. (Elaboración propia).

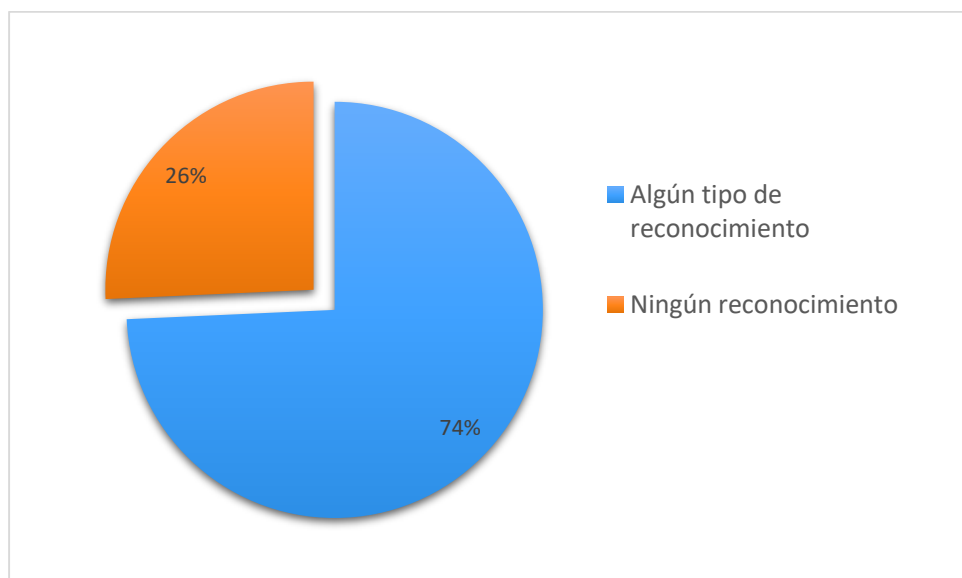


Gráfico 6.4: Proporción de quienes fueron reconocidos y aquellos que no. (Elaboración propia).

Pregunta 4: En cuanto sus objetivos y aspiraciones personales, ¿en qué nivel cree que se encuentran?

El 71% de las personas respondió en proceso, el 6% considera avanzados sus objetivos personales y el 3% cumplidos. Por último, el 20% de las personas cree que se encuentran estancados.

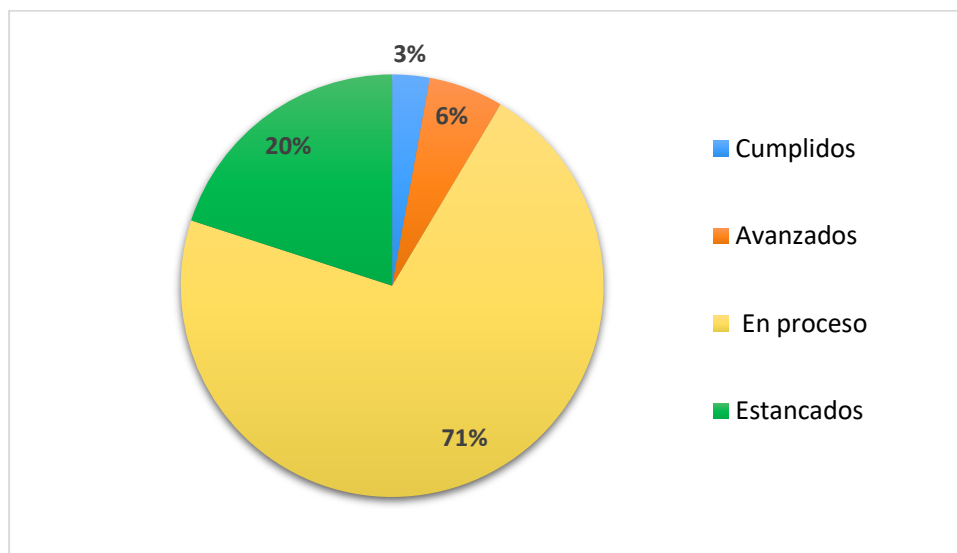


Gráfico 6.5: Grado de avance de objetivos y aspiraciones personales. (Elaboración propia).

Pregunta 5: ¿En el último año qué ocasiones de participación ha tenido? Marque una o varias respuestas.

En esta pregunta se mide la participación que han podido tener las personas, a través de diferentes medios, en las actividades o desempeño de la empresa y de las personas.

Treinta personas respondieron que tuvieron oportunidad de participar en la resolución o colaboración en problemas referentes al trabajo y veinticinco en propuestas de nuevas herramientas, formas o procedimientos de trabajo. Dieciocho participaron en reuniones para la toma de decisiones, quince personas que capacitaron personal nuevo o de otras áreas y ocho efectuaron

evaluaciones de desempeño a compañeros o subordinados. Cuatro personas utilizaron la línea de denuncias que posee la cooperativa y 2 personas participaron de otra manera no contemplada en las opciones. Sólo una persona de treinta y cinco que respondieron la encuesta, señaló que no participó de manera alguna.



Gráfico 6.6: Ocasiones de participación en el último año. (Elaboración propia).

A continuación, un gráfico de torta que muestra de forma porcentual la participación de treinta y cuatro personas en contraposición con una que no participó. El 97% de los encuestados, tuvieron la oportunidad de participar.

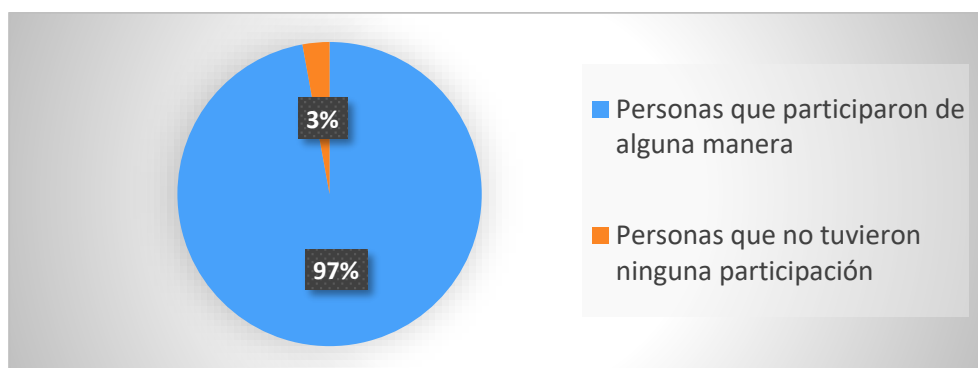


Gráfico 6.7: Nivel de participación de los empleados, de al menos una vez, en el último año. (Elaboración propia).

Pregunta 6: ¿Cuáles considera que son los principales valores que rigen el comportamiento de la organización? Marque una o varias respuestas.

En esta pregunta, veintitrés personas marcaron “respeto”, veintidós eligieron “compromiso” y quince seleccionaron tanto “humildad” como “magnanimidad”. “Competitividad” la marcaron ocho personas, “Colaboración” fue elegida por trece personas, “Honestidad”, siete personas y seis eligieron “Rentabilidad”.

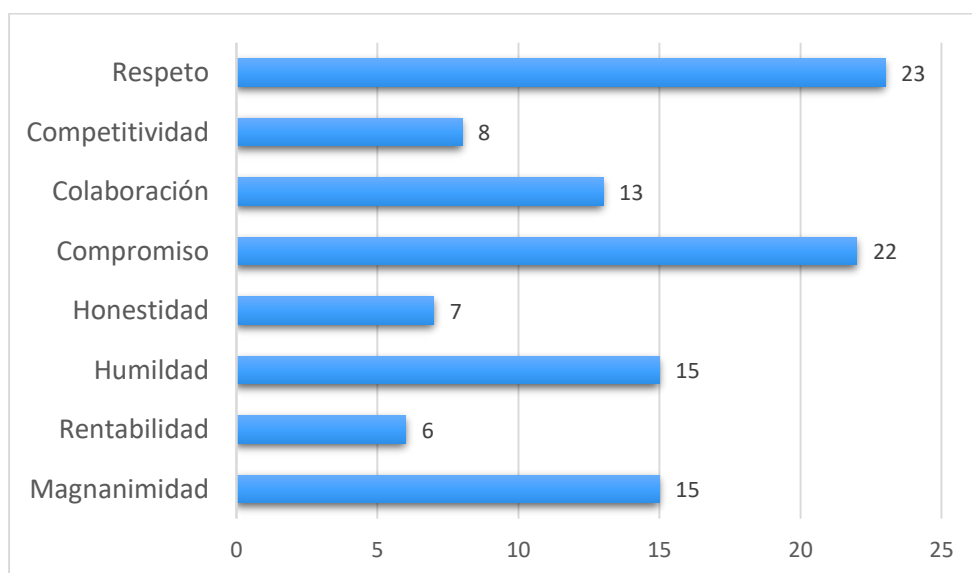


Gráfico 6.8: Percepción de los principales valores que rigen el comportamiento de la organización. (Elaboración propia).

Pregunta 7: ¿Durante la jornada laboral cuánto tiempo le dedica a la conversación de temas no laborales o bien, a momentos de descanso entre tareas aproximadamente?

Un 31% de los encuestados marcó que se distrae durante “15 minutos”. Un 40% respondió “30 minutos”. El 9% se distrae “45 minutos” y otro 14% “1 hora”. Sólo el 6% eligió “ningún momento”. Con estos resultados, el 80% se toma entre 15 y 45 minutos de descanso diariamente, con temas no laborales en una jornada de ocho horas.

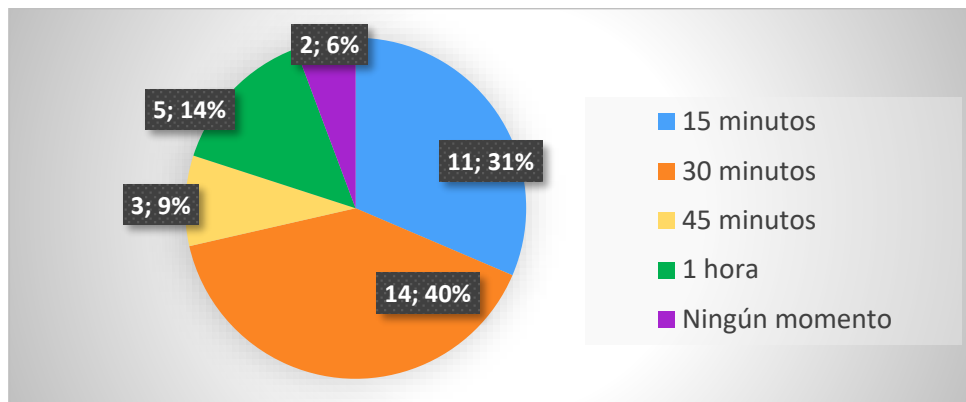


Gráfico 6.9: Tiempo de conversación o momentos de descanso entre tareas. (Elaboración propia).

Pregunta 8: ¿Cómo es el desarrollo de actividades en su oficina?

En cuanto al desarrollo de las actividades en las oficinas, un 74% respondió que las tareas asignadas a las personas son complementarias dentro de un proceso. En cambio, un 23% señaló que todos, en un grupo, hacen todas las actividades. Y, por último, sólo una persona, lo que representa un 3%, trabaja sola en todo el proceso.

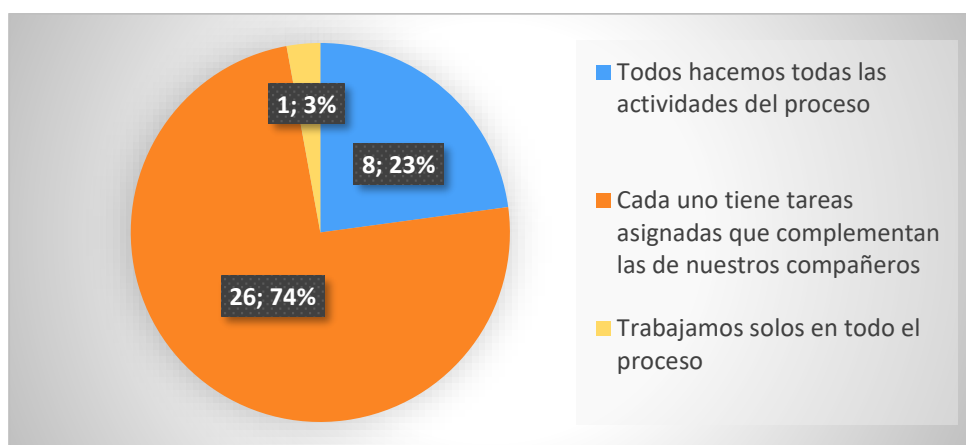


Gráfico 6.10: Formas en que se desarrolla el trabajo en las oficinas. (Elaboración propia).

Pregunta 9: En el último año ¿ha sido parte de algún conflicto entre compañeros o bien con sus subordinados o superior?

En esta pregunta indagamos sobre el nivel de conflictividad que existe en la empresa. Un 54% indica que sí ha sido parte en algún conflicto y el 46% que no.

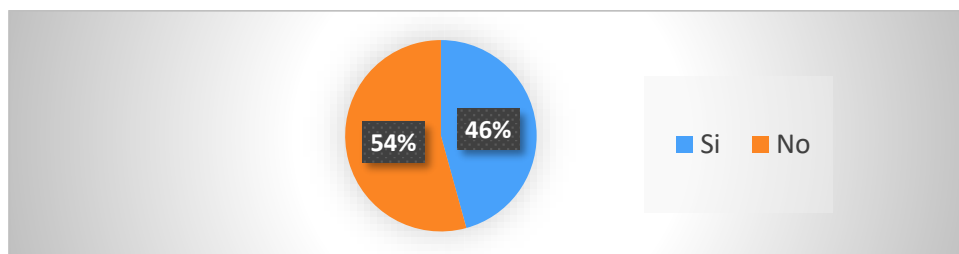


Gráfico 6.11: Participación en algún conflicto el último año. (Elaboración propia).

Pregunta 10: ¿Han podido llegar a una solución aceptable para las partes?

Continuando con la pregunta anterior y teniendo en cuenta que esta pregunta no era obligatoria ya que implicaba participación en algún conflicto, el resultado es que veintinueve personas la respondieron. El 41% dijo haber llegado a una solución aceptable para las partes, el 52% dijo que a veces sí y otras veces no y sólo el 7% que no logró una solución aceptable.

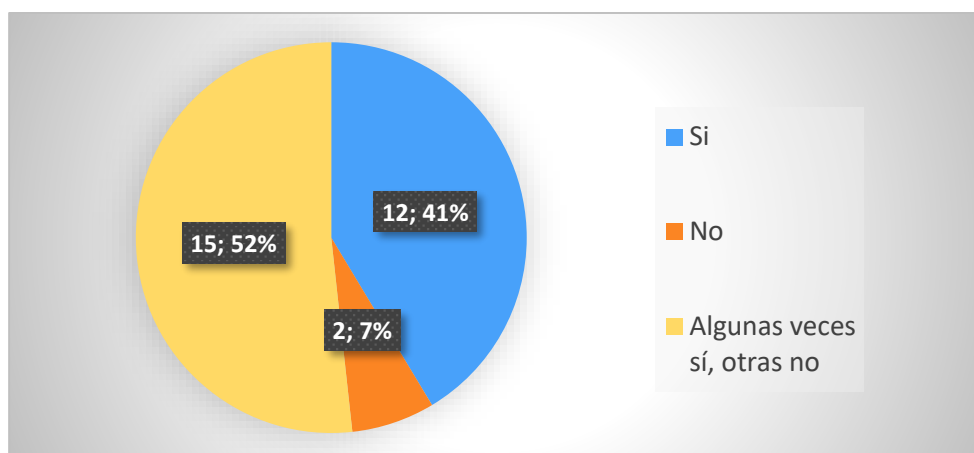


Gráfico 6.12: Grado de solución de los conflictos en que han participado. (Elaboración propia).

Pregunta 11: ¿Cómo considera su salario respecto al de mercado?

En este caso el 3% consideró competitivo el salario, el 31% lo encuentra adecuado y el 66% estima está por debajo del mercado.

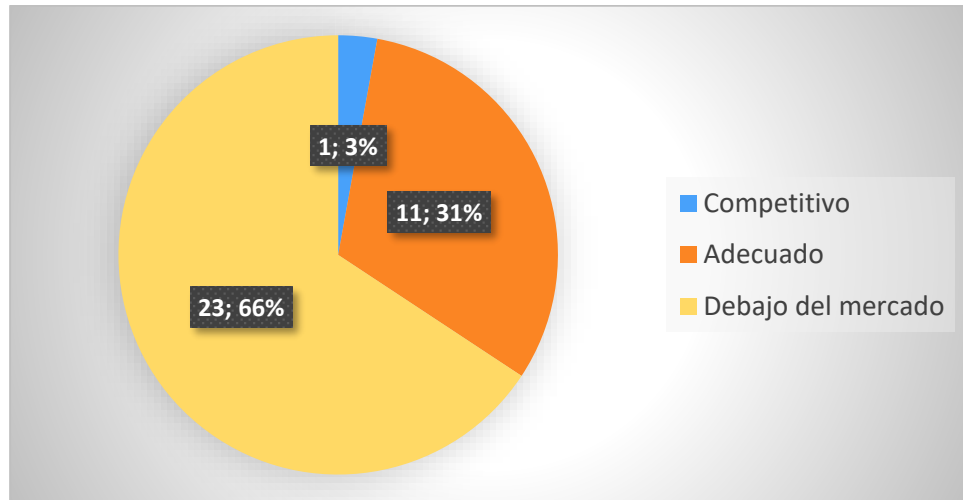


Gráfico 6.13: Percepción del salario en relación al mercado. (Elaboración propia).

Pregunta 12: ¿Cuenta con algún tipo de beneficios sociales? Marque una o varias respuestas.

Aquí, tres personas respondieron que se les otorga uniforme de trabajo, veintisiete personas, merienda, veintinueve que reciben el almuerzo, veintiocho que poseen descuento en productos, una persona recibe descuentos en actividades sociales, deportivas o culturales y siete que les otorgan alguna otra retribución. Todos los empleados marcaron que reciben al menos un beneficio extra salarial.

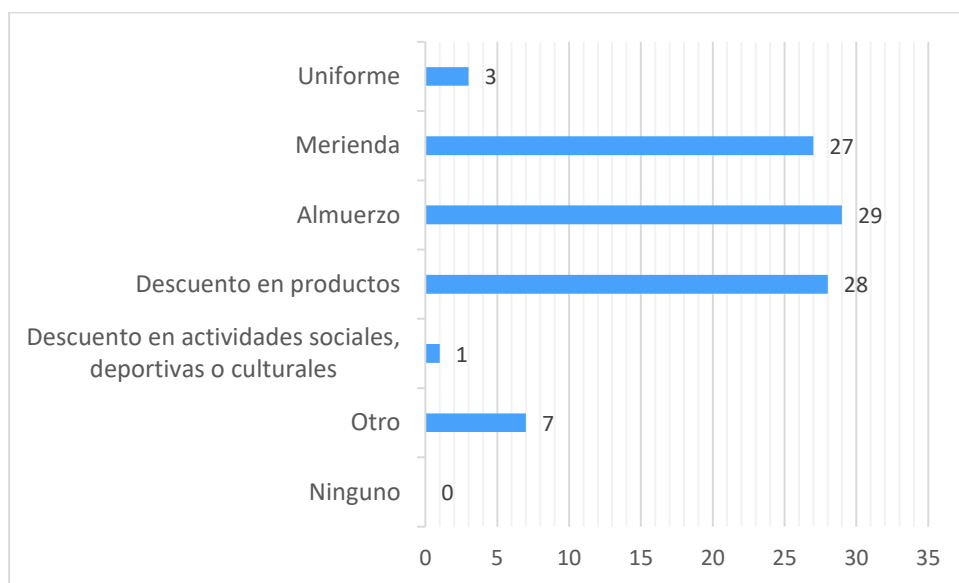


Gráfico 6.14: Beneficios que perciben los empleados. (Elaboración propia).

Pregunta 13: ¿En los últimos meses ha tenido que realizar algún trámite personal durante la jornada laboral? Por ejemplo, médico, familiar u otro.

Para este caso el 83% de los participantes respondieron que sí debieron realizar trámites y que pudieron hacerlo sin problemas. El 14% dijo que no necesitó dicho permiso pero que es posible contar con el mismo. Y el 3% de los participantes dijeron que sí y que no pudieron realizarlo.

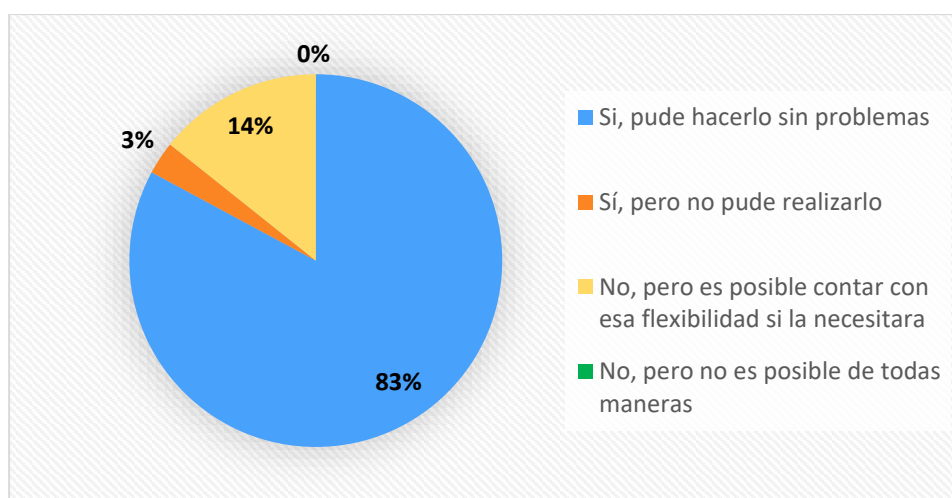


Gráfico 6.15: Necesidad y posibilidad de realizar trámites por parte de los empleados. (Elaboración propia).

Pregunta 14: ¿Ha sido promocionado en su trabajo? ¿Cree que es posible hacer carrera en la empresa?

Las respuestas se reparten entre un 23% que fue promocionado, un 43% que aún no, pero cree que es posible y un 34% que no fue promocionado y considera difícil que haya promociones.

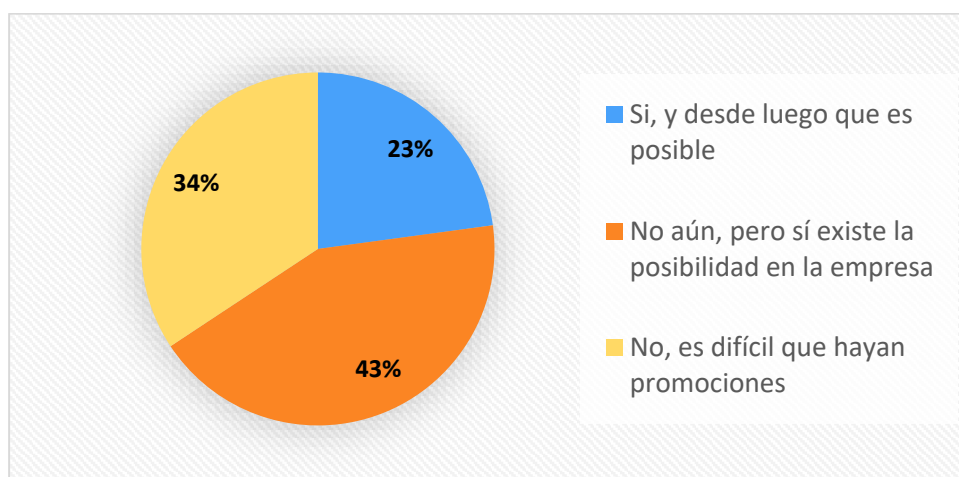


Gráfico 6.16: Empleados promocionados y posibilidad de serlo. (Elaboración propia).

Pregunta 15: ¿En el último año ha tenido la oportunidad de participar de algún tipo de capacitación o actualización desde la empresa? ¿En qué consistió?

En este caso el 77% de los participantes mencionó haber participado en una capacitación de algún tipo y el 23% restante dijo que no.

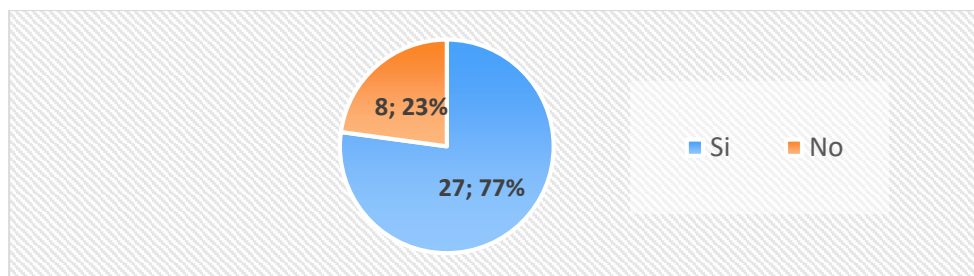


Gráfico 6.17: Empleados que han participado en alguna capacitación o actualización brindada por la empresa. (Elaboración propia).

Al tratarse de una pregunta abierta, además de mostrar las proporciones de empleados que recibieron o no capacitación, tabulamos las respuestas y las agrupamos para mostrar de qué temas y de qué tipos fueron.

Como vemos diez personas recibieron capacitaciones o actualizaciones relacionadas con “Sistemas de Trabajo”, se mencionaron “*J. D. Edwards*” y “*Hyperion*”. A siete de los encuestados se les proporcionó “Especializaciones” de diferente tipo. En esta categoría se agrupan las siguientes respuestas: Diplomado, Estabilización y producción de vinos, Seguridad del Paciente, Normas de Calidad, cursos de Errepar y Formación en evaluaciones psicotécnicas. Un empleado mencionó que recibió “Capacitación para el nuevo personal”. Luego en el caso de “Habilidades Blandas” se incluyen las siguientes: de RRHH, Habilidades Directivas, Negociación y Gestión del Tiempo. En dicho apartado se ubicaron nueve personas. Tres, dijeron que fueron capacitadas en “Office 365”. Y, por último, ocho personas dijeron no haber recibido capacitación de algún tipo.

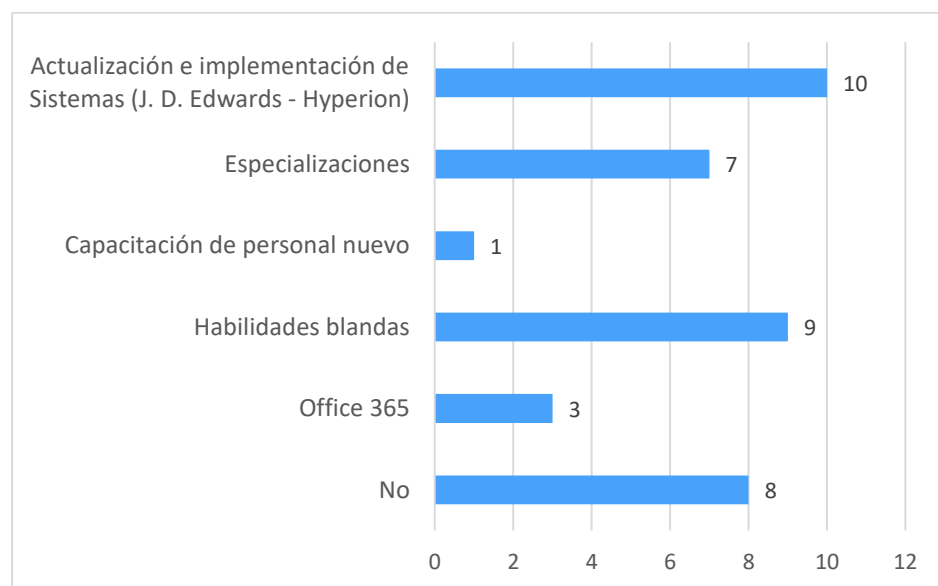


Gráfico 6.18: Temas de las capacitaciones proporcionadas. (Elaboración propia).

Pregunta 16: ¿Hay lugares de no fumar en la empresa? ¿Son respetados?

En este caso el 97% respondió que sí hay lugares de “no fumar” y los mismos son respetados. Sólo el 3% consideró que no son respetados.

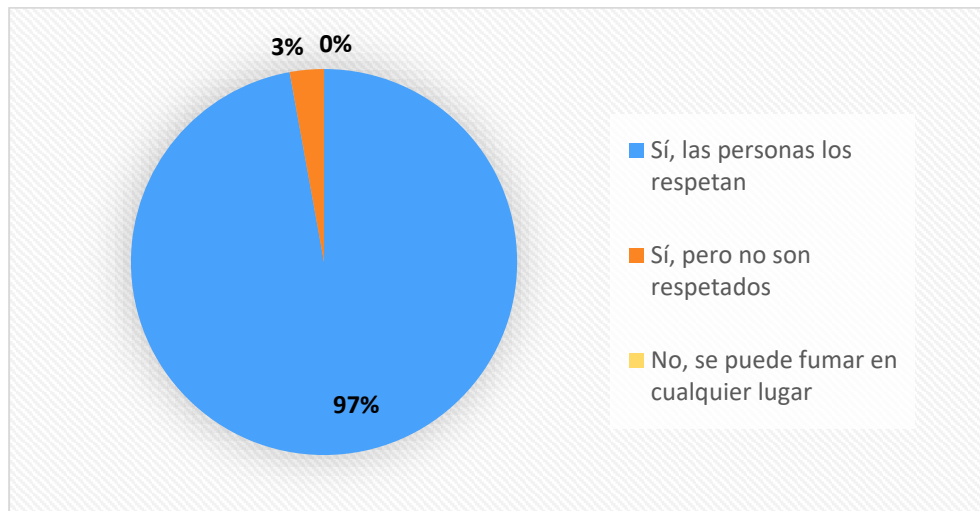


Gráfico 6.19: Proporción de quienes respetan las áreas de no fumar. (Elaboración propia).

Pregunta 17: En una escala de 1 a 5, donde 1 es “Nada adecuado” y 5 es “Muy adecuado”, califique los siguientes aspectos del espacio físico en su trabajo.

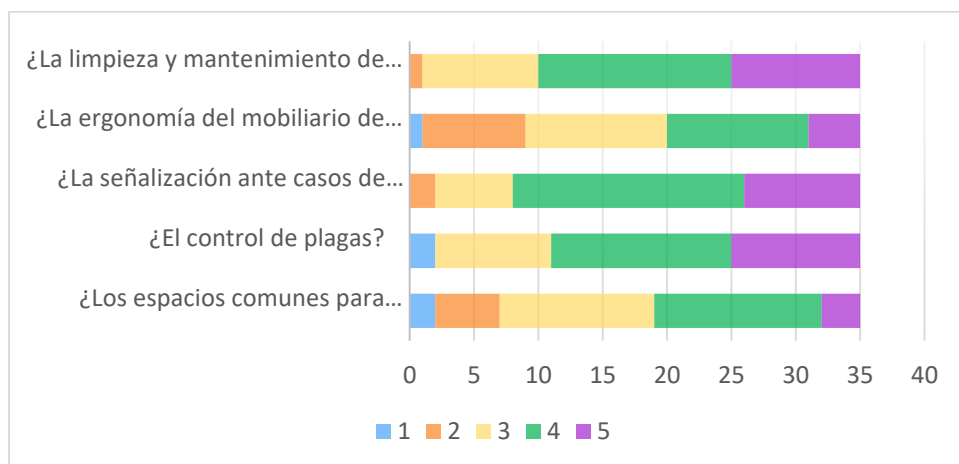


Gráfico 6.20: Calificación de los espacios físicos. (Elaboración propia).

Esta pregunta está compuesta por cinco aspectos que refieren a la temática del espacio físico de trabajo y se responden a través de escalas de Likert. En el gráfico se observan las cinco preguntas respondidas con barras agrupadas que muestran la cantidad de veces que seleccionaron cada valor para puntuar la categoría.

Entonces respecto a la “Limpieza y al mantenimiento de oficinas”, una persona la puntuó con “2”, nueve puntuaron con “3”, quince con “4” y diez con una calificación de “5”. En cuanto a la “Ergonomía y al mobiliario de oficina”, uno puntuó con “1”, ocho personas puntuaron con “2”, once con “3”, once también con “4” y cuatro con “5”. Respecto a la “Señalización en casos de siniestros”, dos de los encuestados puntuaron con “2”, seis con “3”, dieciocho con “4” y diez con “5”. Sobre el “Control de plagas” dos personas puntuaron con “1”, nueve puntuaron con “3”, catorce con “4” y 10 con “5”. Por último, respecto a los espacios comunes para realizar diferentes actividades, dos personas marcaron “1”, cinco “2”, doce votaron con “3”, trece con “4” y 3 con “5”.

Pregunta 18: Durante la semana, ¿tiene posibilidad de realizar actividad física o actividades sociales fuera de la organización?

El 86% de los encuestados mencionaron que sí tienen la posibilidad de realizar actividad física o social fuera de la organización durante la semana. El 14% dijo que no.



Gráfico 6.21: Posibilidad de realizar actividades físicas o sociales fuera de la organización durante la semana. (Elaboración propia).

Pregunta 19: ¿Es común que realicen horas extras en el trabajo?

Al respecto de este tema, cinco personas que representan el 14%, dijeron que sólo ocurre excepcionalmente. El 54%, que son diecinueve de los encuestados, dijeron que a veces sí y a veces no. Y once personas, que representan el 32%, mencionaron que les ocurre seguido.

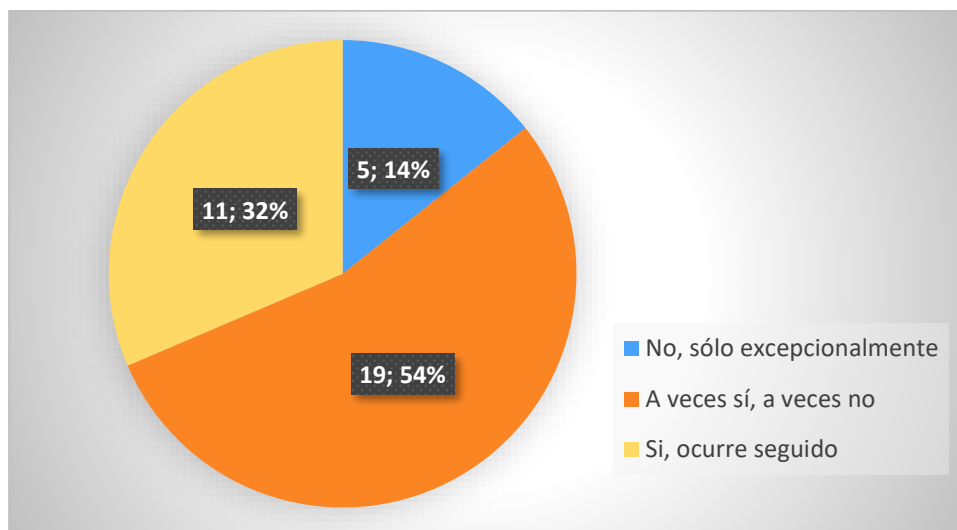


Gráfico 6.22: Frecuencia de realización de horas extra de la jornada laboral. (Elaboración propia).

Pregunta 20: ¿Se busca promocionar hábitos de vida saludable? Marque una o varias respuestas.

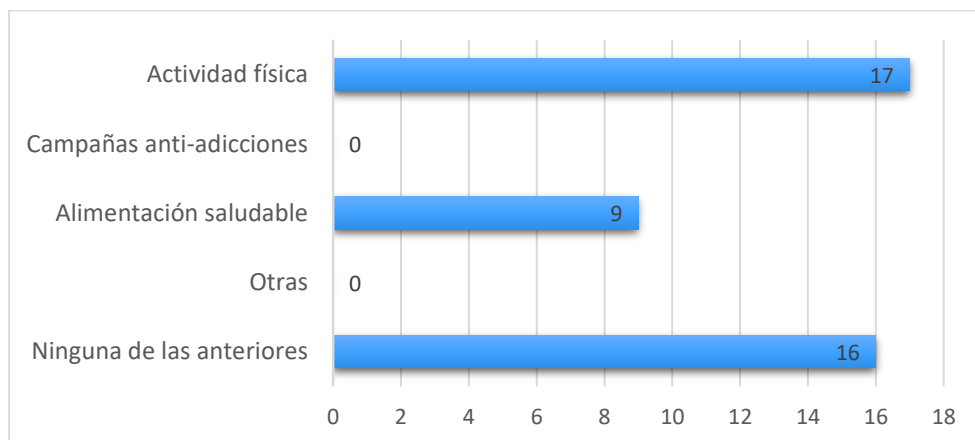


Gráfico 6.23: Promoción de prácticas saludables. (Elaboración propia).

Para este caso proporcionamos algunos ejemplos compatibles con el objetivo de promocionar hábitos de vida saludables y dejamos una opción donde marcar en los casos no contemplados. Así como también el caso que ninguna acción de este tipo esté presente. Diecisiete personas dijeron que se promociona la actividad física y nueve, que también mediante acciones concretas, la empresa promueve una alimentación saludable. Y, por otro lado, dieciséis de los encuestados marcaron que no detectaban ningún tipo de acciones relacionadas con la temática.

A lo largo del capítulo se expusieron los resultados obtenidos junto a gráficas que ayudaron a su presentación. En los siguientes será la oportunidad de analizar los resultados y proporcionar una lectura útil, con información e indicios que, si fuera su objetivo, contribuya con la organización a ser más saludable.

Capítulo VII:

Análisis de los Resultados

Como se mencionó en el capítulo anterior, se obtuvieron treinta y cinco respuestas, las cuales brindan un 80% de nivel de confianza con un error muestral del 10%. Los resultados han logrado marcar ciertas tendencias y esto nos permite realizar análisis en base a los mismos. Esperamos que estos sean de interés para la organización y les sirvan para indagar más profundo sobre algunas temáticas y tomar decisiones.

A continuación, vamos a desarrollar el análisis cualitativo de las respuestas de la encuesta y, posteriormente un análisis numérico del modelo, o bien, una medición del mismo. El objetivo con ello es aprovechar los datos estadísticos obtenidos y, en base a ellos, generar información e inferir conclusiones de la población en base a la muestra.

Respecto a la medición, Jorge Coronado Padilla (2007) la define como “*el proceso de asignar, según reglas bien definidas, números a propiedades de objetos*”. Estas propiedades hacen referencia a las variables o atributos que observamos en el mundo empírico. En este caso, en base a la encuesta y algunas otras observaciones, estudiamos las variables de nuestro modelo en el personal de la cooperativa.

Con este fin le hemos asignado valores al modelo, al total, a los cuadrantes y a las preguntas. A partir de ellos y del análisis cualitativo podremos sacar conclusiones y determinar cuán saludable es la organización bajo estudio.

1. Análisis cualitativo de las respuestas y valoración

En este momento estamos en condiciones de realizar el análisis de los resultados obtenidos en cada pregunta. También vamos a otorgar el valor numérico con el que trabajaremos en el siguiente apartado.

El total del modelo suma 100 (Cien) puntos y cada cuadrante 25 (Veinticinco) puntos respectivamente. Cada uno de ellos está compuesto por preguntas entre las cuales se dividirá dicho valor. En cada cuadrante podremos evaluar distintos aspectos del modelo, que como recordamos, son cuatro: “Individual – Espiritual”, “Colectivo – Espiritual”, “Individual – Material” y “Colectivo – Material”. Cada pregunta tiene un valor posible asignado. A partir de su análisis se otorga un porcentaje que califica cuán positiva es la respuesta o en qué medida está lograda la variable bajo estudio. Éste porcentaje, multiplicado por el valor posible, da el valor “obtenido” para cada pregunta. Con la suma de los “valores obtenidos” se alcanza la puntuación de cada Cuadrante y, de la misma manera, el “Valor obtenido del Modelo”.

Las preguntas uno, dos, tres, cuatro y cinco pertenecen al primer cuadrante. Cada una, vale 4 (Cuatro) puntos. Las preguntas dieciocho y diecinueve están asignadas a los cuadrantes uno y cuatro. Valen 5 (Cinco) puntos que se dividen entre los mencionados cuadrantes con un valor de 2.5 (dos con cincuenta sobre cien) en ambos casos.

Las preguntas de las seis a la diez inclusive corresponden al segundo cuadrante. Su valor es de 5 (Cinco) puntos cada una. Las preguntas de la once a la catorce pertenecen al tercer cuadrante y valen 6.25 (Seis con veinticinco sobre cien)

cada una. De la quince a la veinte, al cuarto cuadrante. La quince, dieciséis y veinte, valen 5 (Cinco) puntos. La dieciocho y diecinueve 2.5 (Dos con cincuenta sobre cien), como dijimos. Y la pregunta diecisiete, que está compuesta por cinco preguntas de Escala de Likert sobre una misma temática, vale 1 (Uno) cada una de ellas y en total vale 5 (Cinco) puntos.

En la siguiente tabla se pueden observar los valores asignados a cada pregunta y los totales por cuadrante, de una forma más clara.

Cuadrante 1	Cuadrante 2	Cuadrante 3	Cuadrante 4
P. 1: 4 pts.	P. 6: 5 pts.	P. 11: 6.25 pts.	P. 15: 5 pts.
P. 2: 4 pts.	P. 7: 5 pts.	P. 12: 6.25 pts.	P. 16: 5 pts.
P. 3: 4 pts.	P. 8: 5 pts.	P. 13: 6.25 pts.	P. 20: 5 pts.
P. 4: 4 pts.	P. 9: 5 pts.	P. 14: 6.25 pts.	P. 18: 2.5 pts.
P. 5: 4 pts.	P. 10: 5 pts.		P. 19: 2.5 pts.
P. 18: 2.5 pts.			P. 17*: 5 pts.
P. 19: 2.5 pts.			
Total = 25 pts.	Total = 25 pts.	Total = 25 pts.	Total = 25 pts.

*Nota: La pregunta 17 (Diecisiete) está compuesta de cinco preguntas en escala de Likert, donde cada una vale un punto.

Tabla 7.1: Valores por pregunta y total por cuadrante. (Elaboración propia).

Los puntajes han sido otorgados de manera congruente para cada cuadrante, dado que todos son igualmente importantes. En el apartado siguiente se profundizará la explicación numérica del modelo.

1.1. Primer Cuadrante

El primer cuadrante, “Individual – Espiritual”, está relacionado con las características espirituales de la persona en su individualidad. Las preguntas del primer cuadrante hacen referencia a la posibilidad de desarrollo personal y laboral, a su deseo de proyectar y pensar en su futuro. También tienen que ver

con su necesidad de estima, reconocimiento y participación y con su capacidad de innovar, de ir más allá de lo que son ahora. Por último, con el equilibrio entre su vida privada y laboral. Todo esto tiene que ver con la dignidad que el trabajo, en su sentido subjetivo, le confiere al hombre y en consecuencia con lo que se espera de una organización saludable.

Pregunta 1: ¿Cuáles considera son sus principales capacidades? Marque una o varias respuestas.

En este caso las capacidades propuestas para marcar se encuentran agrupadas por categoría. Cada persona podía marcar una o más opciones según su percepción de las capacidades que poseen para ofrecer en su trabajo. Para esta pregunta se obtuvieron en total 89 (Ochenta y nueve) marcaciones, por lo que si las dividimos en 35 (Treinta y cinco), que son el número de encuestados, cada uno percibe que posee al menos dos capacidades. El resultado sería 2.54 (dos con cincuenta y cuatro sobre cien) por persona. Esto nos habla de un personal que se siente capaz, con autoestima y con habilidades que está dispuesto a brindar en el ámbito laboral. *Puntuación de 100% de 4 = 4 (Cuatro) puntos.*

Pregunta 2: ¿Qué capacidades considera que desarrolla en su trabajo? Mencione dos.

En la pregunta dos agrupamos las respuestas según las categorías presentadas en la pregunta uno. Esto nos permitió relacionarlas y sacar conclusiones conjuntas. En este caso la cantidad de marcaciones fue de 62 (Sesenta y dos), lo que significa que cada persona marcó, en promedio, 1.77 (uno con setenta y siete sobre cien) categorías. Esta disminución muestra que no se están desarrollando en el trabajo todas las capacidades que se percibe que poseen.

Las categorías que más marcaciones obtuvieron tanto en la pregunta uno como en la dos fueron las siguientes: “Conocimientos” (20/7), “Habilidades intelectuales” (25/20), “Habilidades Operativas” (16/15) y “Habilidades

interpersonales” (22/15). Entre paréntesis se muestra la cantidad de votos que tuvo cada categoría, para las preguntas uno y dos, respectivamente. De estos números podemos observar como positivo que, en habilidades intelectuales, operativas e interpersonales, las preguntas guardan una relación entre lo que se percibe que se tiene y lo que se puede desarrollar en la empresa. En cuanto a los conocimientos, el número baja notoriamente, por lo que observamos una desventaja en este aspecto. Las personas perciben que no están dadas las condiciones para desarrollar sus conocimientos. *Puntuación de 70% de 4 = 2.8 (Dos con ochenta sobre cien) puntos.*

Pregunta 3: ¿En el último año ha recibido por parte de la empresa o de su superior algún tipo de reconocimiento por su trabajo? ¿De qué tipo? Marque una o varias respuestas.

Esta pregunta está referida al reconocimiento que se otorga en la empresa a las personas. Éste puede ser de diferente índole, pero es importante que se encuentre presente en los ámbitos de trabajo. Las personas compartieron, en su mayoría, que habían tenido reconocimientos de tipo verbal. Algunos obtuvieron reconocimiento público, monetario, de carrera u otro. Pero hubo nueve personas que no recibieron incentivo de tipo alguno. Esto representa el 26% de los encuestados. Como dijimos, consideramos necesario que existan espacios donde un superior, ya sea directo o no, pueda tener un gesto donde valore la labor de su personal a cargo. Seguramente hay cosas que destacar y habrá otras que mejorar, pero tiene mucha importancia brindar los incentivos necesarios para que las personas se sientan motivadas a mejorar y además se brinde una guía de lo que tiene valor para la cooperativa. De esta manera las personas se desarrollan, se sienten importantes y hacen crecer a la empresa. *Puntuación de 74% de 4 = 2.96 (Dos con noventa y seis sobre cien) puntos.*

Pregunta 4: En cuanto sus objetivos y aspiraciones personales, ¿en qué nivel cree que se encuentran?

El 80% de las personas considera que sus objetivos y aspiraciones personales se encuentran cumplidas, avanzadas o en proceso. Por diferencia, el 20% cree que se encuentran estancados. El motivo de esta pregunta es que es saludable que exista un equilibrio entre la vida privada y la vida laboral de los empleados tal como desarrollamos en capítulos anteriores. Entonces, con una relación directa o no, es importante que el trabajo permita y contribuya a que los objetivos personales puedan, en algún momento, ser alcanzados. *Puntuación de 80% de 4 = 3.20 (Tres con veinte sobre cien) puntos.*

Pregunta 5: ¿En el último año qué ocasiones de participación ha tenido? Marque una o varias respuestas.

En este caso, de los treinta y cinco encuestados, treinta y cuatro marcaron distintas formas de participación. Ya sea en la resolución o colaboración de problemas referentes al trabajo, en propuestas de nuevas herramientas, formas o procedimientos, en reuniones para la toma de decisiones, capacitación de personal, evaluaciones de desempeño, por la línea de denuncias disponible u otras opciones. Sólo una persona de treinta y cinco que respondieron la encuesta, señaló que no participó de manera alguna.

También, si tomamos en cuenta el total de marcaciones, podemos sacar alguna conclusión de ello. En total fueron ciento dos marcaciones, repartidas en los treinta y cuatro que participaron por diferentes canales, significa que, en promedio cada uno utilizó tres formas diferentes de participación. Consideramos esto positivo ya que no solo hay cantidad de participación, sino variedad de canales que lo permiten. *Puntuación de 100% de 4 = 4 (Cuatro) puntos.*

Pregunta 18: Durante la semana, ¿tiene posibilidad de realizar actividad física o actividades sociales fuera de la organización?

Como ya es sabido la actividad física está relacionada directamente con la salud de las personas. De la misma manera, la interacción social, el esparcimiento y la participación en actividades culturales forman parte de cuestiones que nos enriquecen. Es por esto que tener la posibilidad de realizarlas es relevante para contribuir a la salud de las personas. El 86% de los encuestados mencionaron que sí tienen esta posibilidad.

Con esta pregunta, en lo que se refiere al primer cuadrante, también queremos analizar el tema del equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, lo que contribuye a la salud mental y espiritual. Queremos aclarar esto ya que el análisis también compete al cuarto cuadrante en cuanto a la salud física.

Respecto a la salud espiritual, tiene que ver con la posibilidad de crear y mantener lazos con uno mismo, con la familia, los afectos y poder participar en cuestiones personales. Estos aspectos son los que nos dan sustento para ser capaces, al mismo tiempo, de satisfacer de la mejor manera los requerimientos del mundo laboral. *Puntuación de 86% de 2.50 = 2.15 (Dos con quince sobre 100) puntos para ambos cuadrantes.*

Pregunta 19: ¿Es común que realicen horas extras en el trabajo?

A continuación, se encuentra la pregunta referida a las horas extras. Sabemos que no es una relación directa entre las horas de trabajo y que las personas realicen actividad física u otras actividades fuera de la organización, ya que también influyen otros factores. Lo que sí podemos afirmar es que es uno de los aspectos de mayor importancia. Si con frecuencia es necesario realizar horas extras es probable que para las personas sea más difícil cumplir con rutinas, reuniones y compromisos. Es decir que esto, además de traer consecuencias en

el plano de la salud física, puede traer consecuencias en sus relaciones de la vida personal.

La cantidad de personas que realizan actividades extra-laborales, un 86% de los encuestados, es un buen puntaje en relación a los resultados que se desprenden de la presente pregunta. Esta afirmación se basa en que el 32% dijo que sucede seguido que deban realizar horas extras, sumado al 54% que mencionó que “a veces sí y a veces no”, significa que el 85% del personal, sabe que es probable al menos, que deban realizar horas extra.

Con esta pregunta no pretendemos decir que sea malo en sí mismo aumentar el horario de trabajo. Pero sí consideramos importante controlar estos índices, para fortalecer también el desempeño de las personas en la jornada normal de trabajo y que ésta sea más eficiente. *Puntuación de 41% de 2.50 = 1.03 (Uno con tres sobre 100) puntos para ambos cuadrantes.*

1.2. Segundo Cuadrante

El segundo cuadrante, “Colectivo – Espiritual”, está destinado a evaluar aspectos de interés individual pero que son logrados colectivamente. Esto quiere decir que a través del trabajo conjunto o de la participación de varios actores, los intereses individuales se transforman en interés colectivo y todos pueden trabajar para alcanzarlos. Aquí son tenidos en cuenta aspectos como el respeto, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

En este cuadrante entran en juego ciertas características de las personas como la “realidad-irreal” de pensar hacia delante lo que podemos lograr si se trabaja en comunidad para el logro de los objetivos. También es importante recordar que las distintas interacciones sociales, el trabajo en comunidad, nos permite crear lazos, “interpenetrarnos”, esto significa superponer nuestras existencias,

en este caso, en la búsqueda de objetivos comunes, donde sin duda también existe lugar para la amistad.

Pregunta 6: ¿Cuáles considera que son los principales valores que rigen el comportamiento de la organización? Marque una o varias respuestas.

En esta pregunta se propusieron ocho valores y se podían marcar libremente los que, según su percepción, rigen en mayor medida el comportamiento en la organización.

La organización posee un Código de Ética donde expone los valores con los que intentan desempeñarse en la cooperativa y que constituyen su identidad y su estilo. Estos son el “Respeto”, el “Compromiso”, la “Humildad” y la “Magnanimidad”. Las respuestas tuvieron una marcada tendencia en éste sentido. Esos valores fueron los más elegidos y teniendo en cuenta el total de marcaciones entre los participantes, resulta que cada uno marcó en promedio 3,11 (Tres con once sobre cien) valores. Esto nos hace pensar que existen valores fuertes, pilares firmes, que son realmente promocionados en la organización. También, lo que sería positivo de igual manera, nos permite inferir que los empleados poseen pertenencia y conocen el Código de Ética y por ende los valores que ésta promueve.

A este análisis quisiéramos agregar que otro de los valores propuestos alcanzó el 37% de los encuestados, lo que consideramos interesante. El valor en cuestión es la “Colaboración”. Es grato saber que existe esta forma de trabajar en la organización. Es muy positivo que en el ámbito laboral sea posible contar con la ayuda y disponibilidad de los demás a la hora de trabajar y compartir tanto los inconvenientes como así también los logros. *Puntuación de 90% de 5 = 4.50 (Cuatro con cincuenta sobre 100) puntos.*

Pregunta 7: ¿Durante la jornada laboral cuánto tiempo le dedica a la conversación de temas no laborales o bien, a momentos de descanso entre tareas aproximadamente?

El 80% de los encuestados se toma entre 15 y 45 minutos para distenderse de sus tareas durante una jornada de ocho horas. El 14% se toma una hora y el 6% no se toma momentos durante el día. Sobre esta pregunta podemos decir que es saludable poder contar con espacios propios o de interacción social durante la jornada que no tengan que ver con el trabajo. Son saludables ya que nos ayudan a entablar lazos, a descansar para seguir trabajando más vigorosamente, a estimular la creatividad y a sentirnos bien. El trabajo, según distintos factores como alguna época del año, algún horario o períodos de decisiones puede ser más o menos estresante, con lo cual estos espacios son necesarios y sin duda otorgan beneficios. *Puntuación de 80% de 5 = 4 (Cuatro) puntos.*

Pregunta 8: ¿Cómo es el desarrollo de actividades en su oficina?

Esta pregunta busca conocer cómo es la forma de trabajo en la organización. Con un 74% la opción más elegida fue que “Cada uno tiene tareas asignadas que complementan a las de sus compañeros”. Y con el 23% le sigue que “Todos realizan todas las actividades del proceso”. Estas respuestas pretenden indagar en cuál es la forma principal de trabajo. Para las opciones dadas, estas son en “equipo” y en “grupo” respectivamente. Vale aclarar que también estaba la opción de trabajo individual, pero esta fue seleccionada por una sola persona. Entonces, en base a estas respuestas, el trabajo en equipo es lo que predomina en la organización. Es interesante porque para lograr que esta forma de trabajo funcione es necesario desempeñarse con ciertos criterios, actitudes y valores. Algunas cuestiones a considerar son la comunicación, la complementariedad, el compromiso, la confianza, la pertenencia y demás. En cuanto al trabajo en grupo no es malo en sí mismo, hay casos en los que será más adecuado o simplemente las personas no están preparadas. Para el trabajo en equipo hay que dejar de lado la individualidad y trabajar por la interdependencia y la

cooperación. No es sencillo lograr la eficiencia, pero traerá muchos beneficios. *Puntuación de 86% de 5 = 4.30 (Cuatro con treinta sobre 100) puntos.*

Pregunta 9: En el último año ¿ha sido parte de algún conflicto entre compañeros o bien con sus subordinados o superior?

Es importante conocer el nivel de conflictividad que existe ya que los mismos generan situaciones que no son deseadas, generan malestar, momentos de “*stress*”, decepción, frustración y todas las demás cuestiones asociadas a ello. Al mismo tiempo, si son enfrentados y resueltos, los conflictos sirven para crecer y salir fortalecidos. No son buenos ni malos en sí mismos, pero deben ser atendidos. *Puntuación de 50% de 5 = 2.50 (Dos con cincuenta sobre 100) puntos.*

Pregunta 10: ¿Han podido llegar a una solución aceptable para las partes?

A esta pregunta la respondieron veintinueve personas lo que representa casi el 83% de los encuestados. Esto es interesante ya que, en la pregunta anterior, sólo el 46% dijo haber participado de un conflicto el en el último año.

El 41% dijo haber llegado a una solución aceptable para las partes, el 52% dijo que a veces sí y otras veces no y sólo el 7% que no logró una solución aceptable. Si pensamos que la mitad de los problemas del 52% que dijo “A veces sí y otras veces no” fueron resueltos, podríamos decir que alrededor del 70% logra solucionar adecuadamente sus problemas. No es un dato para despreciar, pero hay que ser conscientes que están quedando conflictos sin resolver y pueden ser obstáculos en un funcionamiento eficiente para la organización. Los mismos no deben ser evitados sino enfrentados. *Puntuación de 67% de 5 = 3.35 (Tres con treinta y cinco sobre 100) puntos.*

1.3. Tercer Cuadrante

En el tercer cuadrante, “Individual – Material”, encontramos los aspectos que le importan a la persona en su individualidad, principalmente, en relación a los recursos materiales. El salario, los beneficios sociales otorgados, la flexibilidad horaria y las posibilidades de carrera son las variables que tendremos en cuenta.

También, encontramos valiosa la contribución del continuo horizontal, en lo que hace referencia a la “Mente”, en sus dimensiones afectiva y cognitiva, que permiten entender mejor la importancia de estas variables. Nos referimos por ejemplo a la carrera profesional, o bien, a la importancia de la flexibilidad horaria para los empleados.

La aplicación de algunas de estas variables del plano material, como hemos dicho anteriormente, van a depender en gran medida del momento del ciclo de vida que se encuentre la empresa. En el caso de estudio analizado estamos en condiciones de evaluarlo de manera completa.

Pregunta 11: ¿Cómo considera su salario respecto al de mercado?

El salario es un tema delicado, pero inevitable de tener en cuenta. El 31% lo encuentra adecuado y el 66% cree que está por debajo del mercado. De todas maneras, lo que buscamos con este modelo es justamente tener en cuenta todos los aspectos que pueden ser considerados como retribuciones en el trabajo. El salario es uno más de estos aspectos. *Puntuación de 34% de 6.25 = 2.13 (Dos con trece sobre 100) puntos.*

Pregunta 12: ¿Cuenta con algún tipo de beneficios sociales? Marque una o varias respuestas.

Este tipo de beneficios extra salariales son un ejemplo de lo que consideramos otra forma de retribución además del salario. Los beneficios sociales mejoran

el ambiente de trabajo y facilitan aspectos de la vida del trabajador, aunque no garantizan la satisfacción laboral.

En este caso la gran mayoría marcó que recibe merienda, almuerzo y descuento en productos. También, en función del total de marcaciones, cada encuestado recibe en promedio 2.7 (dos con setenta sobre cien) beneficios y la categoría de “ningún beneficio” quedó desierta. Consideramos importante este aspecto ya que contar con una comida saludable también contribuye, no sólo a la practicidad, sino directamente con la salud alimenticia y el rendimiento de los empleados.

Algo interesante que pudimos dialogar en la visita a la cooperativa es que los beneficios otorgados, en su mayoría, están pensados para el personal con hijos y en menor medida para los empleados más jóvenes. Ampliar los beneficios para los grupos menos alcanzados es un desafío que tienen desde el departamento de Recursos Humanos y creemos que es positivo ya que intentan tener presente las necesidades de todo el personal. *Puntuación de 95% de 6.25 = 5.94 (Cinco con noventa y cuatro sobre 100) puntos.*

Pregunta 13: ¿En los últimos meses ha tenido que realizar algún trámite personal durante la jornada laboral? Por ejemplo, médico, familiar u otro.

El 97% de las respuestas dijeron que debieron realizar trámites y pudieron hacerlos, o bien, que no tuvieron dicha necesidad pero que saben que es posible contar con éste tipo de permisos. Consideramos, la flexibilidad del horario de trabajo, como un factor de importancia para el bienestar de los trabajadores, brinda seguridad, tranquilidad y colabora con el equilibrio entre vida privada y laboral. *Puntuación de 97% de 6.25 = 6.06 (Seis con seis sobre 100) puntos.*

Pregunta 14: ¿Ha sido promocionado en su trabajo? ¿Cree que es posible hacer carrera en la empresa?

Un 23% de los encuestados fue promocionado. El 43% aún no, pero perciben que sería posible y un 34% dijo que considera difícil que haya promociones. Este aspecto tiene que ver tanto con lo económico como con las perspectivas de carrera de la persona y con las posibilidades individuales de desarrollo a futuro. Cuando uno trabaja para progresar en el trabajo necesita saber que podrá lograrlo en algún momento. En este caso, un 77% no ha sido promocionado y su percepción ante las posibilidades está dividida. Cuando las personas no tienen o creen no tener posibilidades de carrera pueden desmotivarse y no rendir lo que podrían. Habrá que tener en cuenta estos casos y estar atentos para cambiarlo o compensarlo de alguna manera. *Puntuación de 66% de 6.25 = 4.13 (Cuatro con trece sobre 100) puntos.*

1.4. Cuarto Cuadrante

En el cuarto cuadrante, “Colectivo – Material”, al igual que en el tercero, las variables están dirigidas a los aspectos materiales de la empresa, a los recursos, es decir, a lo que colabora con el bienestar físico de las personas. En este caso tomamos en cuenta aspectos que son de interés individual, pero que se logran en comunidad.

Pregunta 15: ¿En el último año ha tenido la oportunidad de participar de algún tipo de capacitación o actualización desde la empresa? ¿En qué consistió?

El 77% de los participantes mencionó haber participado en alguna capacitación el último año. En su mayoría fueron sobre sistemas que utilizan en el trabajo o bien con habilidades específicas y especializaciones.

La posibilidad de brindar capacitaciones es fundamental, ya sea por cuenta propia o por entidades externas, las mismas producen efectos positivos en el

personal que desea progresar. Le permiten ser valorado y estar a la altura de su puesto. Incentiva el logro de nuevos objetivos tanto personales, como profesionales. En consecuencia, también le otorgan un beneficio a la organización, ya que la misma cuenta con personal más calificado para desempeñar sus actividades. *Puntuación de 77% de 5 = 3.85 (Tres con ochenta y cinco sobre 100) puntos.*

Pregunta 16: ¿Hay lugares de no fumar en la empresa? ¿Son respetados?

El 97% respondió que sí hay lugares de “no fumar” y los mismos son respetados. El objetivo con esta pregunta es indagar sobre las normas de convivencia que existen en la organización. Las mismas, además de formar parte de la cultura organizacional, permitan delimitar el comportamiento esperado dentro de la empresa. En este caso podemos decir que las personas conocen y respetan las mismas. *Puntuación de 97% de 5 = 4.85 (Cuatro con ochenta y cinco sobre 100) puntos.*

Pregunta 17: En una escala de 1 a 5, donde 1 es “Nada adecuado” y 5 es “Muy adecuado”, califique los siguientes aspectos del espacio físico en su trabajo.

Como explicamos en el capítulo anterior, esta pregunta está compuesta por cinco aspectos que refieren a la temática del espacio físico de trabajo y se responden a través de escalas de Likert. Todos los aspectos propuestos, “limpieza y mantenimiento de oficinas”, “ergonomía del mobiliario”, “señalética en caso de siniestros”, “control de plagas” y “espacios comunes para actividades”, fueron puntuados del uno al cinco. En todas las categorías la puntuación más elegida fue “4”, seguida en algunos casos por “3” o en otros por “5”. El análisis en base a esto es que, en general, es bastante adecuado el mantenimiento de las instalaciones y saludable el ambiente físico de trabajo. A cada categoría se le otorgó un valor en función a las puntuaciones y el resultado fue el siguiente:

Categorías	Valor	Puntaje Obtenido
¿La limpieza y mantenimiento de oficinas?	1	0.79
¿La ergonomía del mobiliario de oficina?	1	0.65
¿La señalización ante casos de siniestros?	1	0.79
¿El control de plagas?	1	0.77
¿Los espacios comunes para actividades múltiples?	1	0.65
<i>Puntuación de pregunta 17</i>	5	3.66

Tabla 7.2: Puntuación para las categorías de evaluación del espacio físico. (Elaboración propia).

Las categorías de “ergonomía del mobiliario” y del uso de “espacios comunes” son en las que más habrá que trabajar según la percepción de los encuestados.

Pregunta 20: ¿Se busca promocionar hábitos de vida saludable? Marque una o varias respuestas.

Entre las respuestas, se proporcionaron ejemplos que podrían ser percibidos como medidas en relación a una vida saludable. Diecinueve personas marcaron positivamente, mientras que el resto dijo que no. Los ejemplos elegidos fueron “actividad física” y “alimentación saludable”. Como ya hemos dicho, la promoción de hábitos de este tipo potencia las capacidades de los trabajadores y en este caso el 46% de los encuestados creen que la empresa no trabaja en este sentido. *Puntuación de 54% de 5 = 2.70 (Dos con setenta sobre 100) puntos.*

Luego de haber estudiado en detalle las respuestas obtenidas y hacer las observaciones que consideramos de mayor utilidad, estamos en condiciones de continuar con el análisis numérico del modelo en función de las puntuaciones otorgadas.

2. Análisis del caso VINAR en números

Como dijimos anteriormente, consideramos valioso complementar el análisis cualitativo con una herramienta numérica que, a partir de organizar y procesar los datos brinde información útil para la toma de decisiones.

Asignarles valor a las variables sirve para facilitar su lectura y describir a la organización en base a las características propuestas. Esto permite organizar la información, sacar conclusiones, establecer prioridades y acciones posibles.

Otro aspecto importante a considerar es la comparación. Si se aplicara la encuesta en distintos momentos, la asignación de valores permite comparar los resultados más fácilmente. Por ejemplo, antes y después de implementar alguna medida.

En conclusión, en este apartado buscamos “medir” que tan logradas, o no, están las variables que componen nuestro modelo. Para ello será necesario establecer parámetros, es decir, escalas de medición.

“Una escala de medición es el conjunto de los posibles valores que una cierta variable puede tomar. Es un continuo de valores ordenados correlativamente, que admite un punto inicial y otro final” (Coronado Padilla, 2007). Nuestro Modelo de Organizaciones Saludables suma un total de 100 (Cien) puntos. Esto es con el objetivo de totalizar el modelo y facilitar su lectura y comprensión. En consecuencia, en cuanto a los parámetros que queremos establecer, diremos que a partir de la medición del modelo podemos obtener valores entre 0 (Cero) y 100 (Cien). El tipo de escala que usaremos es de “proporción”.

Las escalas pueden ser “nominal”, “ordinal”, de “intervalos” o de “proporción”. Consideramos adecuada la escala de proporción ya que la misma además de tener las características de orden o jerarquía entre categorías mutuamente excluyentes, que las mismas son consecutivas, y que los intervalos son iguales

en la medición, en este caso, “*el cero representa la ausencia de la característica en cuestión*”. (...) “*En esta escala sólo es arbitraria la unidad de medida. El hecho de fijar el origen permite hacer comparaciones no sólo de los intervalos de los objetos, sino también de los valores de los números asignados a estos objetos*”. (Coronado Padilla, 2007).

Por las características que ofrece esta escala y para ofrecer una clasificación en cuanto al “Nivel de Salud Organizacional” presente en nuestro caso de estudio proponemos la siguiente escala con su descripción:

Valores:	Descripción
Entre 0 y 20	Organización No Saludable
Entre 21 y 40	Organización Poco Saludable
Entre 41 y 60	Organización Medianamente Saludable
Entre 61 y 80	Organización Saludable en Niveles Aceptables
Entre 81 y 100	Organización Saludable

Tabla 7.3: Escala de Nivel de Salud Organizacional. (Elaboración propia).

Como dijimos anteriormente, el modelo cuenta con un total posible de 100 (Cien) puntos. Dicho puntaje se divide en partes iguales entre los cuadrantes ya que todos son igualmente importantes. De esta manera cada uno posee 25 (Veinticinco) puntos. El valor de cada pregunta se obtiene a partir de dividir los veinticinco puntos asignados al cuadrante entre las preguntas que lo componen. Hay dos preguntas que se relacionan con variables de dos cuadrantes por lo que tienen su puntaje distribuido entre ellos. Estos valores fueron reflejados en la “Tabla 7.1: Valores por pregunta y total por cuadrante”, en el apartado anterior.

Para continuar con el análisis es momento de utilizar los “valores obtenidos” o puntuaciones de cada respuesta. Para su fácil lectura presentamos la tabla a continuación.

Preguntas	Valor posible	Porcentaje obtenido	Valor obtenido	Variables
1	4	100%	4,00	Percepción de Capacidades
2	4	70%	2,80	Capacidades que se desarrollan
3	4	74%	2,96	Reconocimiento
4	4	80%	3,20	Objetivos personales
5	4	100%	4,00	Participación
18	2,5	86%	2,15	Actividad Física
19	2,5	41%	1,03	Horas Extra
Total C. 1	25	81%	20,14	
6	5	90%	4,50	Valores
7	5	80%	4,00	Descansos
8	5	86%	4,30	Trabajo en equipo
9	5	50%	2,50	Conflictos
10	5	67%	3,35	Solución de Conflictos
Total C. 2	25	75%	18,65	
11	6,25	34%	2,13	Salario
12	6,25	95%	5,94	Beneficios Sociales
13	6,25	97%	6,06	Permisos para trámites personales
14	6,25	66%	4,13	Promoción (Carrera)
Total C. 3	25	73%	18,25	
15	5	77%	3,85	Capacitaciones
16	5	97%	4,85	Normas de Convivencia
20	5	54%	2,70	Hábitos Saludables
18	2,5	86%	2,15	Actividad Física
19	2,5	41%	1,03	Horas Extra
17 (a)	1	79%	0,79	Limpieza y mant. oficinas
17 (b)	1	65%	0,65	Ergonomía mobiliario ofic.
17 (c)	1	79%	0,79	Señalización de siniestros
17 (d)	1	77%	0,77	Control de plagas
17 (e)	1	65%	0,65	Espacios activid. múltiples
Total C. 4	25	73%	18,23	
TOTAL DEL MODELO	100	75%	75,27	

Tabla 7.4: Valores obtenidos por Pregunta y Totales por Cuadrante. (Elaboración propia).

Como podemos observar, estas puntuaciones nos permiten llegar a un “Total obtenido del Modelo” para nuestro caso de estudio. Aquí pretendemos que este valor, sumado al análisis que se realizó en cada pregunta, sirvan para probar o refutar nuestra hipótesis de trabajo. El valor obtenido para la empresa bajo estudio es de 75.27 (Setenta y cinco puntos con veintisiete sobre cien) puntos de un total de 100 (Cien) puntos posibles.

En el capítulo referido a la Metodología de Investigación presentamos la siguiente hipótesis para nuestro caso de estudio: “La organización estudiada como caso presenta parámetros de organización saludable en niveles aceptables”.

Dicho esto, y a partir de la escala propuesta, podemos decir que probamos nuestra hipótesis de trabajo.

A continuación, y para visualizar los resultados, ofrecemos un gráfico donde se expresan los valores del Modelo.

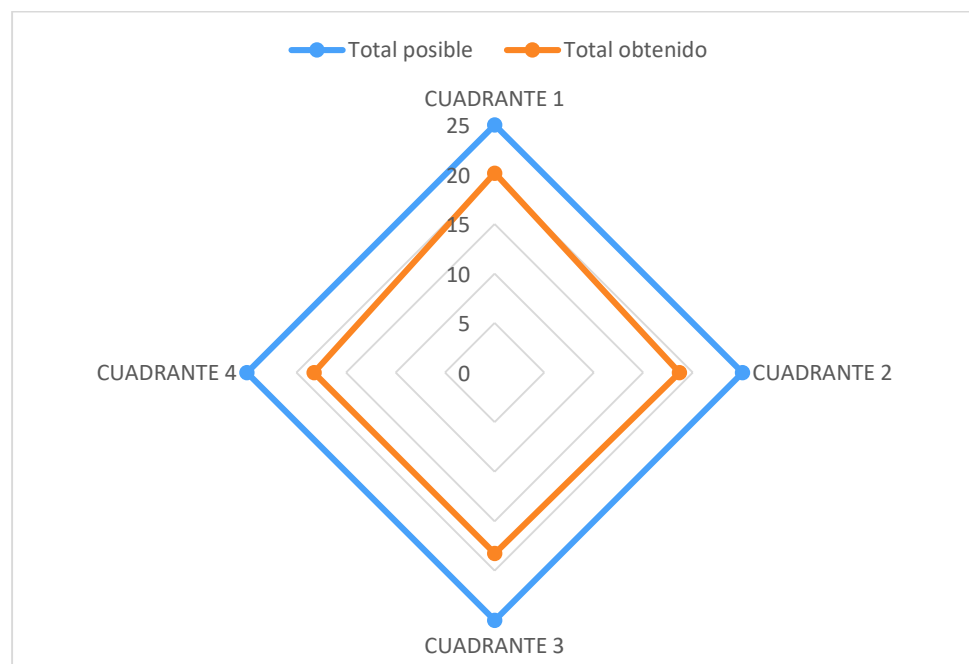


Gráfico 7.1: Gráfica del Modelo. Valores posibles y valores obtenidos para el caso de estudio. (Elaboración propia).

Cada vértice describe el valor del cuadrante. En color azul se grafica el total posible del modelo y en naranja la valoración obtenida. Como se observa el cuadrante más logrado es el “Primer Cuadrante” (Individual – Espiritual). En la siguiente tabla, vemos estos valores de manera resumida.

	Total posible	Total obtenido	Porcentaje obtenido
Cuadrante 1	25	20,14	80,54%
Cuadrante 2	25	18,65	74,60%
Cuadrante 3	25	18,25	73,00%
Cuadrante 4	25	18,23	72,93%
<i>SUMA</i>	100,00	75,27	75,27%

Tabla 7.5: Valores por cuadrantes. Totales posibles y obtenidos. Valoración porcentual por cuadrante. (Elaboración propia).

Como vemos el Primer cuadrante obtuvo 20.14 (veinte con catorce sobre cien) puntos de 25 (veinticinco) posibles. Esto significa que alcanzó el 80.54%. El Segundo alcanzó el 74.6%, el Tercero 73% y el Cuarto Cuadrante 72.93%.

En base a estos resultados podemos decir que la empresa tiene “Niveles Aceptables” de Salud Organizacional. Incluso podemos decir que se encuentra más cerca del límite superior, estando el Primer Cuadrante, en realidad, en el intervalo de Organización Saludable.

Como vemos, es posible analizar por separados los cuadrantes y observar cuáles son las variables más o menos logradas a nivel general. Podemos decir que las variables, tanto Individuales como Colectivas, de tipo Espiritual son las más logradas en la organización. Y que las de tipo Material, son en las que se podría trabajar un poco más. De todas maneras, se obtienen resultados bastante equilibrados en los cuatro cuadrantes y todos en “Niveles Aceptables”.

Esta distinción, separar variables de tipo “Espiritual” o “Material”, es útil a la hora de plantear políticas, caminos de acción o bien de pensar la cultura

organizacional que se promueve. También es interesante según el momento del ciclo de vida en que se encuentre la organización, o bien, a partir de la presencia de variables macroeconómicas que no se puedan manejar.

Decimos esto ya que las variables de tipo Material, en general, están relacionadas con la necesidad de recursos económicos. En cambio, las de tipo Espiritual, están más relacionadas con la conducta y los intereses de las personas, los recursos necesarios tienen que ver más con los valores, con la creatividad y los conocimientos.

Dicho esto, si pensamos en las prioridades de una empresa si la misma se está iniciando, por ejemplo, deberá tener más presentes las variables de tipo Espiritual sin descuidar las Materiales, para que haya un equilibrio, pero también para que la empresa pueda crecer sobre bases firmes.

En nuestro caso de estudio consideramos que, en general, se han obtenidos muy buenos resultados en la mayoría de las variables. A continuación, mostraremos aquellas con medición menos lograda. Para ello vamos a considerar las que obtuvieron menos del 70%.

Pregunta	Valor posible	Porcentaje obtenido	Valor obtenido	Variable
19 (C. 1 y 4)	2,5	41%	1,03	Horas Extra
9 (C. 2)	5	50%	2,50	Conflictos
10 (C. 2)	5	67%	3,35	Solución de conflictos
11 (C. 3)	6,25	34%	2,13	Salario
14 (C. 3)	6,25	66%	4,13	Promoción (Carrera)
20 (C. 4)	5	54%	2,70	Hábitos Saludables
17 (b) (C. 4)	1	65%	0,65	Ergonomía mobiliario de oficina
17 (e) (C. 4)	1	65%	0,65	Espacios comunes para actividades múltiples

Tabla 7.6: Variables con puntuación menor al 70%. (Elaboración propia).

En cuanto a los aspectos aquí presentes diremos que son aquellos que más habrá que mejorar, pero no se debe, o quizás no se puede trabajar en todos. Para ello la organización deberá elegir aquellas variables sobre las que pueda tomar acciones o sobre aquellas que proporcionen más beneficios. Como vemos en su mayoría pertenecen al cuadrante tres y cuatro y podemos decir que, en general, necesitarían de recursos económicos para ser atendidas, por ejemplo, la renovación de mobiliario o el aumento de salarios.

Otras opciones, quizás con menos recursos económicos, sería habilitar y disponer algún área de la empresa para diversas actividades u organizar alguna campaña que promueva hábitos de vida saludable como la alimentación saludable o la disminución del tabaquismo. Todas ellas tendrían efectos en la corporalidad de la persona como característica principal de su dimensión material. En cuanto a los conflictos y su resolución no son malos en sí mismos dentro de ciertos límites ya que son propios de la relación entre las personas, pero sí requieren su atención. Atender o facilitar la solución de los mismos permite propiciar ambientes amenos de trabajo y más productivos.

Las variables mejor puntuadas son las que presentamos en la siguiente tabla. Consideramos para dicha clasificación aquellas con más del 80%.

Preguntas	Valor posible	Porcentaje obtenido	Valor obtenido	Variables
1 (C. 1)	4	100%	4,00	Percepción de Capacidades
5 (C. 1)	4	100%	4,00	Participación
6 (C. 2)	5	90%	4,50	Valores
8 (C. 2)	5	86%	4,30	Trabajo en equipo
12 (C. 3)	6,25	95%	5,94	Beneficios Sociales
13 (C. 3)	6,25	97%	6,06	Permisos para trámites personales
16 (C. 4)	5	97%	4,85	Normas de Convivencia
18 (C. 4)	2,5	86%	2,15	Actividad Física

Tabla 7.7: Variables con puntuación mayor al 80%. (Elaboración propia).

Es muy importante también conocer las fortalezas que posee la organización. Habrá que tenerlas en cuenta para no descuidarlas y enriquecerlas más aún. Variables como la percepción que tienen los empleados de sí mismos en cuanto a sus capacidades habla del potencial que tienen para ofrecer. Por eso es importante también el desarrollo de esas capacidades para alimentar la característica de proyección de la persona. Del mismo modo el alto grado de participación es fundamental para incentivar la creatividad e innovación. El trabajo en equipo y los valores que se tienen en la organización y la identifican, favorecen a la interpenetración de las personas. Como vemos aquí encontramos más características relacionadas con la dimensión espiritual de la persona.

En relación con la corporalidad, son aspectos logrados y de importancia los beneficios sociales, la flexibilidad horaria ante situaciones concretas que lo requieran y el respeto por las normas de convivencia.

Luego de todo lo discurrido hasta el momento, considerando haber atendido de la mejor manera posible los resultados de la investigación, damos por finalizado el presente capítulo. Es momento de presentar a continuación las conclusiones que se desprenden del trabajo realizado.

Conclusiones

Para finalizar nuestra investigación queremos compartir algunos comentarios de interés que concluyen nuestro trabajo y le dan un cierre a nuestra experiencia en el desarrollo del mismo. Se trata de reflexiones que servirán para tomar perspectiva de este proceso y del tema elegido.

El tema estudiado, Organizaciones Saludables, fue propuesto por el profesor director y desde el primer momento despertó gran interés. A lo largo del desarrollo del marco teórico y por toda la bibliografía estudiada pudimos descubrir cuán amplia es la temática.

Existe gran variedad de conceptos que se encuentran relacionados con el tema bajo estudio. Todos son realmente interesantes y por su diversidad permiten tener enfoques variados que constituyen un vasto campo de estudio. Algunos ejemplos afines con el área empresarial o industrial son la atención en los diferentes grupos de interés, el rendimiento y la productividad o la teoría de sistemas. Otros ejemplos desde el área de la salud son conceptos como el “*burnout*”, el “*engagement*”, el “*work-life balance*” y la psicología positiva.

Luego de investigar profundamente y estudiar estos conceptos nos propusimos plantear nuestro propio punto de vista. Un Modelo Integral de Organizaciones Saludables cuyo centro es la persona. Esto también estuvo motivado en algunas interpelaciones y experiencias que surgieron antes y durante el abordaje.

En cuanto al mercado laboral la realidad en Mendoza es muy diversa y compleja. Existen variables en las que no podemos influir individualmente y situaciones concretas en cada caso, pero, ¿qué buscamos como mendocinos en nuestros trabajos? Desde el punto de vista empresario o como profesionales, ¿qué queremos brindarles a nuestros empleados? ¿De dónde surge el incentivo para que las empresas inviertan esfuerzos en aplicar políticas de Organizaciones Saludables? ¿Es por cuestiones legales? ¿Es con el fin de aumentar la productividad y las ganancias? ¿Es para mejorar la vida de los trabajadores?

Hemos planteado un modelo que incorpora conceptos valiosos que provienen de diferentes áreas y los hemos organizado en base a lo que consideramos debería ser la respuesta a estos interrogantes.

Por supuesto que una empresa con fines de lucro debe generar ganancias, poder crecer y perdurar en el tiempo. Pero, ¿a cualquier costo? El objetivo es poner nuevamente en el centro de la escena a la persona. Vivimos en constante cambio y éste es cada vez más rápido. Creemos que muchos de los problemas que se viven en las empresas actualmente es porque pierden de vista el foco. Las empresas están conformadas por personas y nuestro modelo pretende reforzar esta base donde la dignidad de las personas, su desarrollo y felicidad sean los valores que guíen las decisiones que se tomen, teniendo a disposición herramientas que permitan adaptarnos al cambio.

Desde la ética empresarial y relacionado con el valor subjetivo del trabajo, proponemos una lógica donde las personas, su dignidad, su bienestar y desarrollo sean un fin en sí mismo. Donde la actividad económica, como ciencia social, esté al servicio del hombre.

Nuestro desempeño laboral, nuestra vocación o profesión, a lo que le dedicamos gran parte de nuestras vidas tiene una importancia sustancial como medio para ser felices. La actividad profesional, además de brindarnos el

sustento, a partir de su sentido subjetivo nos permite desarrollarnos, superar obstáculos, relacionarnos con otras personas y en esa dinámica, descubrir quiénes somos.

Descubrir quiénes somos a partir de las vivencias y de la interacción social y cultural es lo que nos lleva a ser felices. Esto es mucho más que un estado de bienestar, tiene que ver con el interior de la persona. En la misma sintonía el sentido subjetivo del trabajo es el que le confiere dignidad al hombre. Ya que es la acción en sí misma lo que dignifica a la persona y no el resultado de la acción que, aunque relacionados, son diferentes.

Otro aspecto de importancia son los valores que forman parte de la cultura organizacional y serán bases firmes para modelar los comportamientos. Conjuntamente con las normas sociales, los valores y, a nivel organizacional la “virtuosidad”, permite incrementar los efectos de acciones positivas y amortiguar efectos negativos de situaciones estresantes, tal como citamos en el marco teórico. Valores como la verdad, la libertad, la justicia y el respeto son pilares que permiten desarrollar la honestidad, el trabajo creativo, relaciones de confianza, responsabilidad, compromiso e identificación con los objetivos de la empresa.

Para enriquecer nuestro aporte profundizamos en el concepto de “persona” y para ello tomamos el concepto de Julián Marías quien propone una construcción del mismo a partir de una caracterización. La persona es corporal, es proyección, innovación, es futuriza, es dramática, es realidad – irreal y tiende a la interpenetración lo cual la enriquece aún más.

Por otro lado, las “tendencias de las decisiones” delimitan los cuadrantes de nuestro modelo. Tienen que ver con nuestros intereses y formas de proceder. Las mismas pueden ser “materiales”, “espirituales”, “individuales” y “colectivas”. Estas fuerzas o tendencias entre las cuales elegimos y tomamos decisiones tienen que ver con lo que somos, con nuestros valores y nuestras

decisiones, es decir, con la característica dramática de la persona. Quedan delimitadas, de éste modo, las variables del modelo presentes en cada cuadrante según su clasificación.

Luego de completar el marco teórico comenzamos el Estudio de Caso. El mismo se desarrolló en una empresa vitivinícola mendocina que accedió a formar parte de nuestro estudio. Allí tuvimos la oportunidad de implementar el cuestionario y con los resultados obtenidos, probar nuestra hipótesis. La misma fue plasmada en el capítulo referido a la Metodología de Investigación y fue la siguiente: “La organización estudiada como caso presenta parámetros de organización saludable en niveles aceptables”.

A partir de las respuestas obtenidas en base a la población seleccionada alcanzamos un nivel de confianza del 80% y un error muestral del 10% para obtener conclusiones interesantes respecto al grado de salud organizacional que, en función de nuestro modelo, presenta la cooperativa. A pesar de no ser lo esperado lo consideramos suficiente dado que la participación de los empleados fue voluntaria y anónima.

El cuestionario fue desarrollado en base a las variables intervinientes en el modelo las cuales están representadas dentro de cada cuadrante. Estas son:

- Primer cuadrante (Individual – Espiritual): dignidad de la persona, desarrollo profesional y personal, reconocimiento y estima, participación y equilibrio entre vida laboral y vida privada.
- Segundo Cuadrante (Colectivo – Espiritual): respeto, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y resolución de conflictos.
- Tercer Cuadrante (Individual – Material): salario, beneficios sociales, flexibilidad horaria y promoción – carrera.
- Cuarto Cuadrante (Colectivo – Material): normas de convivencia, higiene y seguridad, capacitaciones, espacios comunes de usos múltiples y promoción de hábitos de vida saludables.

Los resultados obtenidos para cada variable fueron expuestos y analizados cualitativamente. Luego, y a partir de dicho análisis, también se propuso medir los resultados a partir de una escala de proporción. El objetivo de ello fue proveer información útil y confiable de fácil lectura sobre las variables en cuestión. Además, contar con una cuantificación permite la comparación temporal si ello fuera deseado.

Las conclusiones presentadas fueron positivas desde el punto de vista de la organización. La misma alcanzó una puntuación de 75.27 (Setenta y cinco con veintisiete sobre cien) puntos de un total de 100 (Cien) puntos posibles en el modelo. En base a estos resultados la empresa tiene “Niveles Aceptables” de Salud Organizacional. Incluso podemos decir que se encuentra más cerca del límite superior, estando el Primer Cuadrante, en realidad, en el intervalo de Organización Saludable.

Todos los cuadrantes obtuvieron puntuaciones superiores al 70% lo que significa que, a nivel general, es una empresa que se ha ocupado de proporcionar un buen lugar de trabajo para sus empleados y tiene en cuenta muchas de las variables propuestas en el presente trabajo.

Los aspectos menos logrados fueron las horas extra, la proporción en que los conflictos existentes son resueltos, el salario, las posibilidades de promoción y carrera, la promoción de hábitos de vida saludables, la ergonomía del mobiliario y los espacios comunes de usos múltiples. Aquí se tuvieron en cuenta variables con una puntuación inferior al 70% por lo que no significa un resultado negativo sino aquellos con mayor posibilidad de mejorar.

La organización deberá decidir en cuál o cuáles de ellos se enfoca y toma acciones en función de sus posibilidades. También podrá considerar aquellos aspectos que proporcionen mayores beneficios a los trabajadores y a la empresa.

Para las variables mejor puntuadas seleccionamos aquellas con más del 80%. La percepción que los empleados tienen de sus capacidades está relacionada

con las posibilidades de desarrollo y con la dignidad de la persona. Otras variables son la participación a través de diversos canales en los asuntos de la empresa, la presencia de los valores en el desempeño de tareas, el trabajo en equipo, los beneficios sociales para el personal, los permisos personales que implican flexibilidad en el horario de trabajo, el respeto por las normas de convivencia y el desarrollo de actividad física por parte de los empleados.

Habrá que tener en cuenta también estas variables ya que son fortalezas que posee la organización y es importante conocerlas para mantenerlas e incrementarlas aún más.

Luego de haber hecho un recorrido y una reflexión a partir del trabajo realizado, concluyendo con los aspectos y puntos clave de nuestra investigación es que consideramos cumplimentados los objetivos propuestos para este estudio.

La temática que aquí abordamos nos ha resultado de gran interés y muy rica en cuanto a oportunidades de conocimiento. A modo de interrogantes, a continuación, proponemos nuevos horizontes para futuras investigaciones y estudios que se desarrollen ya que exceden los límites actuales de nuestro trabajo.

¿Es posible aplicar este tipo de conceptos y modelos de Organizaciones Saludables en la esfera pública? En cuanto a las denominadas “Empresas B” ¿qué relación o qué bases teóricas tienen las mismas en relación con los conceptos de Organizaciones Saludables?

Por último, y para hacer referencia al proceso de estudio aquí plasmado, queremos decir que realizar un trabajo de investigación con la correspondiente metodología ha permitido desarrollar una experiencia muy enriquecedora profesionalmente y, personalmente ha despertado nuevamente la pasión por la profesión elegida.

Bibliografía

- Aguillón Alvaro, Peña José, Decanini Miriam. (2014). Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso). *Revista Iberoamericana de Ciencias*
<http://www.reibci.org/publicados/2014/noviembre/0500111.pdf>, 1-11
Vol 1 N° 6.
- American Psychological Association. (2018). *American Psychological Association Center for Organizational Excellence*. Obtenido de <https://www.apaexcellence.org/resources/creatingahealthyworkplace/>
- Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). *Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- British Columbia Ministry of Health. (2006). *Creating healthy workplace environment*.
<http://www.health.gov.bc.ca/library/publications/year/2006/Creating-healthy-workplace-environment-workbook.pdf>.
- Burton, J. (2008). *The Business Case for a Healthy Workplace*. Canadá: IAPA (Industrial Accident Prevention Association).
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety. (2008).
http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html.
Obtenido de Government of Canada: <https://goo.gl/Kq5PE9>
- Carrasco González, Ana María; de la Corte, Cecilia María; León Rubio, José María. (2010). ENGAGEMENT: UN RECURSO PARA OPTIMIZAR LA SALUD PSICOSOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES Y PREVENIR EL BURNOUT Y ESTRÉS LABORAL. *Revista Digital de Prevención*, 28 de abril. N° 1.
- Castro Solano, A. (2012). LA PSICOLOGÍA POSITIVA EN AMÉRICA LATINA. DESARROLLOS Y PERSPECTIVA. *PSIENCIA. REVISTA LATINOAMERICANA DE CIENCIA PSICOLÓGICA*, 108-116.
- Coronado Padilla, J. (2007). ESCALAS DE MEDICIÓN. *Paradigmas, Vol 2, (2)*. Bogotá. Corporación Universitaria Unitec., 104-125.
- Dueñas Ramia, G. (1996). "La dirección de empresas ante la Nueva Complejidad". Madrid. España.: Sección publicaciones de Tesis Doctorales. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid.
- Dueñas Ramia, G. (1998). "La organización de empresas como competencia distintiva". *Actas de las Jornadas de Ciencias Económicas. FCE. Universidad Nacional de Cuyo*. Mendoza. Argentina.

- Dueñas Ramia, G. (2005). "*Calidad organizativa y costos en la empresa*". Mendoza. Argentina.: Serie Estudios de Administración. Número 48. División publicaciones. Facultad de Cs. Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.
- Dueñas Ramia, G. (2006). "*El comportamiento humano organizado como fuente de competitividad. Análisis de las competencias empresariales*". Mendoza. Argentina.: Serie Estudios de Administración. Número 56. División publicaciones. Facultad de Cs. Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.
- Dueñas Ramia, G. (2006). "*El papel de las actitudes en el comportamiento de las personas de la organización*". Mendoza. Argentina.: Serie Estudios de Administración. Número 55. División publicaciones. Facultad de Cs. Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.
- Dueñas Ramia, G. (2010). "*Aprendizaje individual y aprendizaje organizativo en la organización real de la empresa*". Mendoza. Argentina.: Serie Estudios de Administración. Número 54. División publicaciones. Facultad de Cs. Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.
- European Network for Workplace Health Promotion. (2004). *Making the Case for Workplace Health Promotion Analysis of the effects of WHP*. Brussels: http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report_business_case_01.pdf.
- Fracapani de Cuitiño, M. (2009). Bioética, salud y sus relaciones con la industria. *Vida y Ética*, 189-195.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2019). *FUNDIBEQ*. Obtenido de <https://www.fundibeq.org/modelo-excelencia>
- Grueso Hinestroza, M.; & Rey-Sarmiento, C. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX (4), 625-638.
- Hernández Sampieri, R., Collado Fernandez, J. C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Juan del Agua. (1988). La felicidad humana. *Cuenta y Razón*.
- LosRecursosHumanos.com. (07 de 03 de 2008). *LosRecursosHumanos.com*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-y-enfoque-de-la-etica-empresarial/>
- María Laura Lupano Perugini y Alejandro Castro Solano. (2016). Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas. *Escritos de Psicología Vol. 9, nº 2*, 1-11.

- Marías, J. (1996). *Persona*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Mendé, R. (1952). *El Justicialismo • Doctrina Y Realidad Peronista*. Buenos Aires: Mundo peronista. Tercera edición.
- Nader Martín, Peña Bernate Sandra Patricia, y Santa Bárbara Emilio Sánchez. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, (30) 31–39.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción*. Ginebra 27, Suiza.: OMS.
- Pintado, P. (1996). *Depósito Académico Digital Universidad de Navarra*. Obtenido de Anuario Filosófico, 1996 (29), 949-959: <http://dadun.unav.edu/handle/10171/754>
- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2005). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina Oficina del Libro.
- Real Academia Española. (2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=Hj4JtKk>
- Retos Directivos. (2 de 1 de 2016). *EAE Business School y Harvard Deusto Business Review*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/que-caracteriza-a-las-organizaciones-saludables/>
- Rutacoop. (2016). Obtenido de <https://rutacoop.com.ar/cooperativas/fecovita-federacia-sup3-n-de-cooperativas-vitivina-shy-colas-argentinas-coop-ltda-.html/1205>
- Sánchez Herrera, S.; Gordillo Gordillo, M.; Gómez Acuña, M.; Ruiz Fernández, M.; Bermejo García, M.; Rabazo Méndez, M. (2016). EL SÍNDROME DEL BURNOUT Y EL ENGAGEMENT EN UNA MUESTRA DE DEPENDIENTES DE LA POBLACIÓN DE BADAJOZ. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2 (1), 261-270.
- Seligman, M. E. (2002). *Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy*. New York. Oxford.: C.R. Snyder & S. Lopez.
- VINAR. *Productores del vino argentino*. (2019). Obtenido de <http://www.fecovita.com/>

Anexos

En el presente apartado se incluyen los recursos relacionados con la investigación.

1. Cuestionario: Medición de Organización Saludable

El propósito de este cuestionario es medir a la organización y determinar si es saludable en niveles aceptables, tal como se propuso en la hipótesis del presente estudio.

Para nosotros es de suma importancia contar con su participación, ya que la misma es vital para el desarrollo de nuestra investigación. Su aporte es voluntario, anónimo y vía “*online*” para interferir lo menos posible en sus tareas.

El cuestionario consta de preguntas estructuradas por lo que es de ágil y sencilla respuesta. El mismo llevará aproximadamente 10 minutos.

1. ¿Cuáles considera son sus principales capacidades? Marque una o varias respuestas.
 - a. Conocimientos (Técnicos, del Entorno, de los procedimientos de trabajo, de las personas, de la maquinaria, etc.)
 - b. Habilidades intelectuales (análisis, síntesis, oratoria, escritura, proyectar, etc.)
 - c. Habilidades operativas (gestionar, ejecutar procedimientos, trabajar con maquinaria, trabajar con programas informáticos, etc.)
 - d. Actitudes u orientación del comportamiento
 - e. Habilidades interpersonales (empatía, mando, buen trato, respeto, comprensión, identificación de necesidades del otro, etc.)
 - f. Recursos (materiales, sociales, etc.)
2. ¿Qué capacidades considera que desarrolla en su trabajo? Mencione dos.
3. ¿En el último año ha recibido por parte de la empresa o de su superior algún tipo de reconocimiento por su trabajo? ¿De qué tipo? Marque una o varias respuestas.
 - a. Verbal
 - b. Monetario
 - c. Promoción
 - d. Reconocimiento público
 - e. Otro
 - f. Ninguno
4. En cuanto sus objetivos y aspiraciones personales, ¿en qué nivel cree que se encuentran?
 - a. Cumplidos
 - b. Avanzados
 - c. En proceso
 - d. Estancados

5. ¿En el último año qué ocasiones de participación ha tenido? Marque una o varias respuestas.
- a. Resolución o colaboración en problemas referentes al trabajo
 - b. Propuestas de nuevas herramientas, formas o procedimientos de trabajo
 - c. Reuniones para la toma de decisiones
 - d. Capacitación de personal nuevo o de otras áreas
 - e. Evaluación de desempeño a compañeros o subordinados
 - f. Línea de denuncias
 - g. Otra
 - h. Ninguna
6. ¿Cuáles considera que son los principales valores que rigen el comportamiento de la organización? Marque una o varias respuestas.
- a. Respeto
 - b. Competitividad
 - c. Colaboración
 - d. Compromiso
 - e. Honestidad
 - f. Humildad
 - g. Rentabilidad
 - h. Magnanimidad
7. ¿Durante la jornada laboral cuánto tiempo le dedica a la conversación de temas no laborales o bien, a momentos de descanso entre tareas aproximadamente?
- a. 15 minutos
 - b. 30 minutos
 - c. 45 minutos
 - d. 1 hora
 - e. Ningún momento

8. ¿Cómo es el desarrollo de actividades en su oficina?
- Todos hacemos todas las actividades del proceso
 - Cada uno tiene tareas asignadas que complementan las de nuestros compañeros
 - Trabajamos solos en todo el proceso
9. En el último año ¿ha sido parte de algún conflicto entre compañeros o bien con sus subordinados o superior?
- Si
 - No
10. ¿Han podido llegar a una solución aceptable para las partes?
- Si
 - No
 - Algunas veces sí, otras no
11. ¿Cómo considera su salario respecto al de mercado?
- Competitivo
 - Adecuado
 - Debajo del mercado
12. ¿Cuenta con algún tipo de beneficios sociales? Marque una o varias respuestas.
- Uniforme
 - Merienda
 - Almuerzo
 - Descuento en productos
 - Descuento en actividades sociales, deportivas o culturales
 - Otro
 - Ninguno
13. ¿En los últimos meses ha tenido que realizar algún trámite personal durante la jornada laboral? Por ejemplo, médico, familiar u otro.
- Si, pude hacerlo sin problemas
 - Sí, pero no pude realizarlo
 - No, pero es posible contar con esa flexibilidad si la necesitara
 - No, pero no es posible de todas maneras

- 14.** ¿Ha sido promocionado en su trabajo? ¿Cree que es posible hacer carrera en la empresa?
- Si, y desde luego que es posible
 - No aún, pero sí existe la posibilidad en la empresa
 - No, es difícil que haya promociones
- 15.** ¿En el último año ha tenido la oportunidad de participar de algún tipo de capacitación o actualización desde la empresa? ¿En qué consistió?
- 16.** ¿Hay lugares de no fumar en la empresa? ¿Son respetados?
- Sí, las personas los respetan
 - Sí, pero no son respetados
 - No, se puede fumar en cualquier lugar
- 17.** En una escala de 1 a 5, donde 1 es “Nada adecuado” y 5 es “Muy adecuado”, califique los siguientes aspectos del espacio físico en su trabajo.
- ¿La limpieza y mantenimiento de oficinas? 1 2 3 4 5
 - ¿La ergonomía del mobiliario de oficina? 1 2 3 4 5
 - ¿La señalización ante casos de siniestros? 1 2 3 4 5
 - ¿El control de plagas? 1 2 3 4 5
 - ¿Los espacios comunes para actividades múltiples? 1 2 3 4 5
- 18.** Durante la semana, ¿tiene posibilidad de realizar actividad física o actividades sociales fuera de la organización?
- Si
 - No
- 19.** ¿Es común que realicen horas extras en el trabajo?
- No, sólo excepcionalmente
 - A veces sí, a veces no
 - Si, ocurre seguido

20. ¿Se busca promocionar hábitos de vida saludable? Marque una o varias respuestas.


- a. Actividad física
- b. Campañas anti-adicciones
- c. Alimentación saludable
- d. Otras
- e. Ninguna de las anteriores

¡¡Desde ya muchas gracias por ayudarnos y participar en éste cuestionario!!

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 18 de junio 2020


..... Daniela Ornella Fracapani T.
Firma y aclaración

..... 95286
Número de registro

..... 33233620
DNI