



Facultad de Humanidades

Lic. en Psicología

Tesina de grado

“Organizaciones saludables y resilientes: un nuevo enfoque frente a un mundo “V.I.C.A” desde la psicología organizacional positiva”

Alumna: Daiana Elizabeth Alfie

Matrícula: 21132

Tutor: Verónica León

Fecha de entrega: 24-08-20

Índice

Abstract	4
Introducción	5
Presentación del tema	5
Problema de investigación	6
Pregunta de investigación	6
Relevancia y justificación	6
Objetivos	7
Objetivos generales	7
Objetivos específicos	7
Alcances y límites	8
Antecedentes	9
Estado del arte	10
Marco teórico	11
Procedimiento.....	13
Capítulo 1: Psicología organizacional positiva: un nuevo enfoque	14
1.Psicología positiva.....	14
1.1.1 Definición	14
1.1.2 Emociones positivas y fortalezas del carácter.....	15
1.1.3 Modelo “P.E.R.M.A”	15
1.1.4 Psicología organizacional.....	15
1.2. Psicología organizacional positiva.....	15
1.2.1 Psicología Ocupacional positiva.....	18
Capítulo 2: El mundo “V.I.C.A” (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo)	20
2.1 Mundo Liquido.....	20
2.2 V.I.C. A.....	20
2.3 Tabla.....	21
2.4 El nuevo desafío de las organizaciones	23
Capítulo 3: Organizaciones saludables y resilientes para el afrontamiento de un mundo V.I.C.A: Sus alcances y beneficios	27
3.1 Salud en los trabajadores.....	27
3.2 Organizaciones saludables:	27
3.2.1 Identificación Organizacional.....	28
3.2.2 Categorías de una organización saludable.....	29

3.2.3 Satisfacción laboral.....	30
3.2.4 Clima organizacional.....	30
3.2.5 Relación clima organizacional y justicia organizacional.....	31
3.2.6 Resiliencia Organizacional.....	31
3.3 Organizaciones toxicas.....	32
3.3.1 Estilos de liderazgo.....	32
3.3.2 Violencia organizacional.....	33
3.4 Empleados saludables, organizaciones saludables.....	35
3.4.1 Personas positivas.....	36
3.4.2 Características positivas del empleado.....	36
3.4.3 El Flow y el Engagement.....	37
3.4.4 Estrategias de optimización.....	38
3.4.5 Recursos laborales positivos.....	39
3.4.6 El Engagement como constructo opuesto al Burnout.....	40
3.4.6.1 El Engagement y la personalidad resistente.....	41
3.4.7 Clima de seguridad.....	41
Conclusiones	43
Bibliografía	46

Resumen

Para el siguiente trabajo, teniendo como base teórica la psicología organizacional positiva, abordaremos la temática de las Organizaciones Saludables y resilientes, siendo este un enfoque fundamental para enfrentarnos a un mundo V.I.C.A (Volátil, incierto, complejo y ambiguo). Describiremos las características principales de dicha organización diferenciándola de una Organización toxica y evaluando los efectos positivos que generan en la calidad de vida de los empleados y en el afrontamiento de la organización ante situaciones de crisis/cambio. Desarrollaremos los conceptos de Autoeficacia, Esperanza, Resiliencia, Optimismo y Engagement como características esenciales para la conformación de un empleado positivo. Resaltaremos la importancia que radica en la resiliencia organizacional. A su vez, articularemos el poder del Engagement como recurso principal para la prevención del estrés laboral (Burnout).

Introducción

Presentación del tema

Vivimos en mundo sumamente cambiante. Un mundo volátil, efímero, en el cual nada es para siempre. Los contextos varían en cada segundo, vivimos en una modernidad líquida y como producto de este fenómeno, obtenemos modificaciones en las diferentes áreas y sectores del mundo. Alejandro Melamed (2019) lo define como un mundo "V.I.C.A": volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Actualmente, en la Argentina, nos vemos atravesados por una infinita suma de crisis y cambios, ya sean económicas, sanitarias, como así también, sociales.

Sumergiéndonos en el mundo organizacional, podremos observar cómo es que el mismo se verá afectado (o no), como consecuencia de estas crisis y adversidades a las cuales la organización se ve expuesta por el mero hecho de encontrarse inmerso en determinado contexto.

Generalmente, las organizaciones revisan su estrategia cuando se modifica el escenario y aparecen indicadores que llevan a tomar medidas.

¿Qué factores impiden que una organización posea los recursos para afrontar diversos cambios y adversidades? Y cuales son aquellos que propician una organización saludable y por lo tanto, resiliente? ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la constitución de una organización saludable?

A continuación, tomando como base la psicología organizacional positiva, describiremos de modo exhaustivo, cuáles son los factores que proveen en las organizaciones los recursos para afrontar el contexto cambiante y las diferentes adversidades a nivel micro organizacional. Sin duda, la única manera de dar lugar a soluciones flexibles e innovadoras para sobrellevar una crisis y obtener ventaja de una situación de cambio es con personalidades y mentes preparadas y dispuestas.

Como bien sabemos, en la última década, el mundo laboral ha experimentado grandes transformaciones en cuanto a la gestión y funcionamiento al interior de las organizaciones. En el siguiente trabajo, expondremos el concepto de Organización saludable: si nos ponemos a analizar la conformación del mismo, "Organización" alude a la forma en que se estructura y gestiona los procesos de trabajo, y por otro lado, si hablamos de "Saludable", podría referirse a cierta cultura de salud que adopta una organización, planteando determinadas conductas que otorguen salud y seguridad y que, como producto de dicha dinámica, se obtenga una organización con un nivel de gestión equilibrado, integrado, con orientación hacia el éxito y bienestar de aquellos que la componen. Con lo cual, podemos pensar en la existencia de ciertos ámbitos laborales que serán "enfermos", es decir, aquellos procesos laborales a los que apelan en su transitar, resultan perjudiciales para quienes integran la misma (Salanova, 2008, p.183). Una vez dicho esto, y tomando cierta perspectiva del constructivismo social, podremos establecer una relación entre una organización y sus integrantes, teniendo en cuenta

la retroalimentación que se gesta entre unos y otros, es decir, nosotros construimos la organización, y a su vez la misma nos constituye. (Navarro, Grandío y Marques, 2013, p.43)

Si bien hoy en día emergieron una gran cantidad de organizaciones posmodernas que podrían tener ciertas características de una organización saludable y resiliente, inferimos que las mismas no son conscientes acerca de la importancia de los mismos para el favorecimiento de la calidad de vida de los empleados, o bien, tienen los conocimientos teóricos, pero a la hora de llevarlos a la práctica, no resultan exitosos, o se deja de lado esta idea. A lo largo del siguiente trabajo, además de describir exhaustivamente dichas características, nos proponemos compararla con una que no las posee, con el fin de comprender el impacto que genera en la calidad de vida. A su vez, describiremos algunos recursos que utilizan dichas organizaciones para optimizar el funcionamiento.

Planteo del problema

Se ha observado la existencia de ciertas organizaciones que no cuentan con los recursos necesarios para hacer frente ante situaciones de adversidad y cambio, como así también diversos modelos de organización que posee ciertos factores tales como determinados estilos de liderazgo, clima y cultura organizacional. Estos permitirán a la institución verse beneficiadas a la hora de enfrentarse ante determinadas situaciones de crisis o de cambio, fortaleciéndose y haciéndose más resistentes, favoreciendo el bienestar y salud ocupacional de los empleados. Se entiende que el Engagement, es un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones, con el fin de prevenir perturbaciones tales como burnout o estrés laboral. Se ha observado que aquellas organizaciones que carecen de estos recursos podrían debilitarse e incluso quebrar. (Carrasco González, 2010, p.1)

Con el paso del tiempo, han incrementado los estudios e investigaciones sobre esta temática, dado que son cada vez más los sujetos que se ven perturbados en el área ocupacional. En la actualidad, es de público conocimiento, y ha adquirido mayor interés, otorgarle un lugar muy importante al bienestar y satisfacción de los miembros que la componen ya que esto contribuye o favorece a la productividad de la organización.

A continuación, abordaremos cuáles son los beneficios de la composición de una organización en estos términos con el objetivo de demostrar: ¿Qué factores favorecen la constitución de una organización saludable y cómo impacta negativamente la ausencia de los mismos en una organización?

Relevancia y justificación de la temática

La reflexión de la temática que nos convoca en torno a esta cuestión permitirá obtener material bibliográfico disponible, con el fin de disponer mayores recursos y herramientas para afrontar el mundo V.I.C.A actual (concepto que será explicado exhaustivamente en un capítulo determinado). El mismo, pretende concientizar a aquellos individuos que se encuentran inmersos en el mundo organizacional, dado que es a partir de una Organización saludable/Resiliente, que se permitirá un notable favorecimiento en la calidad de vida de los empleados al interior de una organización, incrementando

la salud ocupacional en cada uno de ellos. Además, se espera dar cuenta acerca de la importancia de fomentar el Engagement, dado que su ausencia podría traer consecuencias que pueden afectar no solo a nivel individual, sino también a nivel del trabajo y así también, a nivel organizacional.

Si bien en el siguiente trabajo el concepto de Resiliencia se encuentra aplicado hacia el mundo organizacional, consideramos que es fundamental conocer cuáles son los recursos que uno posee para poder hacer frente a ante una crisis y encararlo desde una mirada positiva. Wildavsky (1988) define la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, mientras que tal como define Diamond en su trabajo en 1996 la define como la capacidad del sistema social de responder a los cambios (Tal como se cita en Meneghel, Salanova & Martínez, 2013, p.16)

El abordaje elegido para la investigación es una revisión bibliográfica ya que pretendemos realizar exhaustivo estudio en el que, desde una mirada positiva organizacional, describiremos y abordaremos los problemas en las organizaciones, centrándonos en potenciar y promover las fortalezas de las mismas, y no haciendo foco en “aquello que no funciona”. El tipo de investigación que utilizaremos facilitará a futuro una investigación empírica para poder predecir aquellos factores que podrían influir en la composición de una Organización saludable.

Objetivos

Objetivo general

Caracterizar y describir los factores que propician una Organización saludable y resiliente para el afrontamiento de situaciones de crisis y cambio desde la psicología organizacional positiva y diferenciarla de una que no lo es.

Objetivos específicos

- Explicar y describir la Psicología Organizacional Positiva
- Describir el Mundo “V.I.C.A” y sus particularidades.
- Comparar los alcances de una organización saludable desde la psicología organizacional positiva con una Organización tóxica, evaluando los efectos positivos que generan en la calidad de vida de los empleados
- Resaltar la importancia del desarrollo de empleados saludables para la creación de una Organización saludable

Alcances y límites

El presente estudio, pretenderá realizar una descripción exhaustiva de aquellas características que conforman a una Organización saludable y resiliente, para afrontar un mundo tan cambiante y volátil como lo es el actual, describiendo con mayor profundidad la conceptualización del mundo V.I.C.A

entendiendo a que refiere específicamente, siendo el enfoque teórico seleccionado la psicología organizacional positiva. A su vez, realizaremos una confrontación con una Organización que no posee dichos atributos. Se presentará una extensa suma de conceptos que nos ayudarán a comprender el mundo de las organizaciones de un modo más acabado, estos son: Satisfacción laboral, Confianza, Resiliencia, Clima, Justicia, Violencia e Identificación organizacional. Por otra parte, mencionaremos algunas categorías (Clima y relaciones interpersonales, comodidad, remuneración, flexibilidad, organización, oportunidades y capacitación, estabilidad, prestigio, resultados, respeto, valores, compromiso/confianza, diversidad, propósito, seguridad, justicia, humanidad y dignidad), siendo las mismas, las responsables de promover la conformación de ambientes positivos, funcionando como herramientas o recursos para potenciar la calidad de vida de los empleados, generando un clima organizacional positivo, y a su vez, promoviendo un afrontamiento óptimo ante situaciones de cambio contextuales. Describiremos los conceptos de Autoeficacia, Esperanza, Resiliencia, Optimismo y Engagement como ejes centrales para la conformación de un empleado positivo. Ahondando en la resiliencia, en el siguiente trabajo no nos centraremos en la utilización del concepto desde la psicología clínica tradicional, aplicado a sujetos de forma particular e individual, sino que se intentara introducir dicha concepción al interior de las organizaciones, y como esta idea permite potenciar a las mismas, haciéndolas más fuertes en momentos de crisis. Por otro lado, sumergiéndonos en el Engagement, veremos cómo esta herramienta resulta útil para la prevención del estrés laboral. Si bien reconocemos la importancia que radica en la salud ocupacional, abordada desde la psicología laboral o psicología de la salud ocupacional, entendemos que dichas ramas, centran su foco en la enfermedad, y en aquello que no funciona, y en consecuencia lograr optimizar la salud. Pero esta perspectiva nos encuentra limitados a la hora de abordar un mundo incierto promoviendo organizaciones positivas, resilientes y saludables, con lo cual nuestro foco estará centrado principalmente en aquellas áreas que deberían ser potenciadas para lograr un mayor desarrollo a nivel organizacional y a nivel individual en cada uno de los empleados, siendo estas, fundamentales para la conformación de una organización saludable.

Antecedentes

Remontándonos 16 años atrás aproximadamente, el interés por obtener una mejora en la calidad de vida de los empleados ya comenzaba a emerger en el contexto organizacional, si bien no existían los conceptos que actualmente nos encontramos trabajando.

Según la definición global de la Organización internacional del trabajo y de la Organización mundial de la salud en 1995 plantean “la finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los trabajos, prevenir todo el daño causado a la salud de estos por las condiciones de su trabajo (...)” (Organización internacional del trabajo, 2003)

Tetrick y Quick, en el año 2003, anotan que *“el objetivo principal de la Psicología de la salud ocupacional es crear ambientes de trabajo seguros y saludables, y tiene como fin último promover organizaciones y personas saludables, ayudando a desarrollar sistemas inmunes que metaboliza las*

toxinas emocionales y psicosociales que afectan el ambiente de trabajo. Los autores anotan que el desafío de la PSO es promover organizaciones saludables, en el marco de los cambios que ocurren en los contextos de trabajo". Mientras que Cuenca (2002), plantea que "el entorno y las condiciones bajo las cuales se desempeña el trabajo, constituyen un campo al que hay que prestarle atención especial" (Tal como se cita en Gómez, 2007, p.109)

Con lo cual podemos observar que la importancia por el bien estar, y un contexto positivo viene emergiendo con anterioridad, desembocando más tarde con la Psicología organizacional positiva.

La psicología organizacional positiva propiamente dicha tiene su origen en las investigaciones realizadas por Martin Seligman y Mihalyi Csikszentmihalyi, quienes se centraron en la búsqueda de factores que influyen en el óptimo desarrollo humano, de manera tal que se aumente el sentido de felicidad por medio del disfrute de la laboral cotidiana, potenciando.

Los autores Salanova, Martínez y Llorens (2005), plantean que la psicología en rasgos generales se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana, y en el mal funcionamiento de las personas en diferentes ámbitos, entendiéndolo más desde una perspectiva orientada a la Enfermedad, que a la salud. Este abordaje resultó ser inacabado para la mejora de la calidad de vida de los seres humanos, por lo que emergió el nuevo enfoque denominada la Psicología positiva, descrita según Seligman (1999) como *el estudio científico del funcionamiento humano óptimo, cuyo objetivo es catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida"*

Teniendo en cuenta las primeras definiciones de las organizaciones saludables "aquellas organizaciones que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral. La estructura de la organización y cómo ésta funciona, tiene una amplia repercusión en la salud y el bienestar de los trabajadores, y, en última instancia, en la eficacia de la propia organización" (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004, Citado en Gómez, 2007, p.107)

Estado del arte

Son diversas las ramas de la psicología interesadas por la salud y bienestar de los empleados al interior de las organizaciones, teniendo perspectivas sumamente similares entre sí, pero diferenciándose en las problemáticas que tratan a la hora de llevar el abordaje a la práctica.

En primer lugar, tal como definen Angelica, Hermosa y Lyria (2015), "la psicología de la salud ocupacional es desarrollar, mantener, y promover la salud mental de los empleados y sus familias, (...) cuyo foco sea la prevención primaria con el fin de crear ambientes de trabajo seguros y saludables que garanticen la salud de los trabajadores.". Si bien esta apunta a velar por la salud, los temas que tradicionalmente abordan son las patologías, los trastornos, es decir, estudian las organizaciones

centrándose en la enfermedad y en aquello que no funciona para optimizar la salud. Trabajan conceptos tales como el Burnout o Mobbing.

Siguiendo la importancia de la salud ocupacional, Rodríguez Fernández (2009), plantea que “la salud ocupacional se ha convertido en una de las variables más relevantes para la psicología de las organizaciones, junto con la producción de bienes y la prestación de servicios. “

La psicología de las organizaciones, según Tetrick y Quick (citado en Rodríguez Fernández, 2009) busca “desarrollar, mantener, y promover de forma directa la salud de los empleados (...)”

Desde la psicología del trabajo y de las organizaciones abarcan diferentes líneas, una de las más clásicas hace referencia al “análisis de los cambios en el mercado laboral y en el propio trabajo, cómo evolucionan las condiciones laborales y cómo dichos cambios afectan a los propios trabajadores” (Ramos, Peiró, 2014, p.2)

Como consecuencia del mundo efímero en el que vivimos actualmente, durante la última década, ha existido un creciente interés por parte de diferentes investigadores en utilizar un enfoque positivo en las organizaciones. Ya no alcanza en centrarse en la salud ocupacional únicamente, sino que nace un nuevo enfoque que, en oposición a este, toma una mirada positiva para abordar a las organizaciones. Sin embargo, a pesar de esta extensa aparición de artículos, libros y conferencias respecto la psicología positiva en el trabajo, el área aún se caracteriza por un claro sesgo negativo (Bakker, 2012, p.63). Esto fue lo que nos motivó al problema de investigación.

En contraposición a lo que plantea la Psicología ocupacional o Psicología de las organizaciones, Roger Forbes Álvarez (2013, p.1), plantean que “la psicología organizacional positiva, o POP, es un enfoque de la psicología industrial y organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral. Dicha rama, se diferencia del enfoque tradicional, dado que este, tiene como propósito lograr el equilibrio, en cambio la POP, busca potenciar ambientes a fin de conseguir el máximo desarrollo de las virtudes personales y por ende apoyar el éxito empresarial.”

Rosen y Berger (citados en Rodríguez Fernández, 2009) utilizan el término de Organizaciones saludables por primera vez mencionando que son “aquellas que comparten un grupo de valores que dan como resultado una serie de prácticas organizacionales, ambientales y saludables comunes”

Marco Teórico

Al plantear el concepto de Organizaciones Saludables y Resilientes, lo haremos principalmente tomando la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva, destacando su idea nuclear para el análisis de las organizaciones y el potenciamiento de las mismas. A su vez, tomaremos algunas ideas de la Psicología de la salud ocupacional positiva.

Tal como expone Roger Forbes Álvarez (2013, p. 1), la Psicología Organizacional positiva "es un enfoque de la psicología industrial y organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral. A diferencia del enfoque tradicional empleado en algunas organizaciones, el cual aborda los problemas con el fin de lograr equilibrios, este enfoque busca potenciar ambientes en general equilibrados a fin de conseguir el máximo desarrollo de las virtudes personales y por ende apoyar el éxito empresarial."

Las organizaciones saludables, se pueden definir como aquéllas que "realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)" (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009). "Hace referencia a una forma saludable de estructurar y gestionar procesos de trabajo para garantizar la adaptación de los empleados, que se traducirá en beneficios para todos: empleados, empleadores, clientes, usuarios, y sociedad en general" (Wilson, Dejoy, Richardson y McGrath, 2004).

"El logro de las organizaciones laborales más humanas, presenta diversos requerimientos(...), no pueden limitarse a la exclusión del malestar, sino que deben promover el bienestar de los trabajadores, centrado también en las oportunidades de desarrollo personal" (Ramos, Peiró 2014)

Para la promoción y armado de dichas organizaciones positivas, saludables y resilientes, Salanova (2007, p.9-10), señaló 5 características esenciales para poder hablar de un empleado positivo:

- Autoeficacia es "la creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados" (Bandura, 1997, p.3, Citado en Salanova, 2007, p.9)
- Esperanza es "un estado motivacional positivo que genera en los empleados un intento por conseguir objetivos por medio de un sentido de agencia personal que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para ello" (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder y Adams, 2000, Citado en Salanova, 2007, p.9)
- Resiliencia es "una capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad (...)" (Luthans, 2002, p. 702 Citado en Salanova, 2007. P.10)

- Optimismo alude a que “Los empleados optimistas esperan que le sucedan cosas buenas, son persistentes, no dudan ni vacilan (...)” (Carver y Scheier, 2002, Citado en Salanova, 2007, p10)
- Engagement, alude al “estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y orgullo por el trabajo, así como absorción y disfrute (Salanova, Schaufeli et al., 2000 citado en Salanova, 2007, p.10)

Con el fin de lograr una comprensión más acabada del mundo organizacional, y sus variantes para poder analizar los ambientes y poder ubicarlos dentro de uno positivo o negativo, es fundamental comprender algunos conceptos tales como la Identificación organizacional “ (...) cada vez que debe tomar una decisión evalúa las alternativas de su elección en función de los valores de la organización” (He & Hongwei, 2013, citado en Omar, 2014, p.74), la satisfacción laboral “sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del trabajo (Spector, 1985, citado en Pérez, Torres, Hernández, 2012, p2), el clima organizacional “(...) características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas (...)” (Sandoval, Caraveo, 2004, p.83), justicia organizacional “(...) teorías de justicia social e interpersonal que pueden ser aplicadas a la comprensión de la justicia al interior de las organizaciones (Mladinic, Isla, 2002, p.172). También, describiremos la importancia de confianza organizacional, la cual según Alicia Omar (2011), se produce cuando los empleados generalizan su confianza personal a las grandes empresas.

Se describirá como eje central de las Organizaciones tóxicas, la violencia organizacional, la cual puede entenderse como “forma de ejercicio del poder mediante el empleo de la fuerza física, psicológica, emocional (...)” (Scialpi, 2002, citado en Gimeno Navarro, Grandio Botella, Marques Marza, 2012, p.45)

Por último, consideramos fundamental destacar el concepto de Resiliencia organizacional, el cual sirve como fundamento principal para desarrollar determinadas conductas en un contexto tan volátil y líquido como lo es en la actualidad. Tal concepto es definido por Salanova (2009) “Es resiliente cuando la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa.”. Isabella Meneghel, Marisa Salanova e Isabel Martínez (2013) la definen como “el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, (...) como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado”. Pablo Andrés León Sánchez (2013) la define como “la capacidad de las organizaciones para sobreponerse ante cualquier adversidad del mercado o crisis económica, sin comprometer elementos característicos de su identidad corporativa”

También para contraponer la organización saludable, a una que no lo es, explayaremos información sobre una Organización Tóxica, las cuales se encuentran fundamentadas en ciertas visiones y

estrategias empresariales que resultan ser nocivas para la sostenibilidad y progreso global (Gimeno, 2011)

Procedimiento

El trabajo presentado consiste en una revisión bibliográfica, en donde por medio de una recopilación y articulación de una gran suma de conceptos provenientes de la Psicología organizacional positiva, permitirá ofrecer material bibliográfico disponible, con el objetivo de poder brindar mayores recursos, ejes y herramientas para poder atravesar un mundo V.I.C.A. Por medio de la exhaustiva descripción y desarrollo de los conceptos que giran en torno a la cuestión, tales como Autoeficacia, Engagement, Resiliencia, Optimismo, y Esperanza, permitiremos ofrecer una articulación acerca de cómo estas variables, si son correctamente trabajadas y reforzadas al interior de los ámbitos organizacionales, podría generar efectos positivos a nivel de la calidad de vida de los empleados. Además, entendiendo el mundo cambiante y volátil actual, y realizando una descripción acerca de las variables que nos rodean en la actualidad, vinculado a la modernidad líquida, entenderemos como este tipo de Organizaciones Saludables resultan altamente efectivas. Quien más ha desarrollado esta temática es la autora Marisa Salanova, por quien fuimos influidos para el desarrollo del presente trabajo. A su vez, en sus investigaciones, ha citado autores de quien nos hemos influenciado y de quienes hemos tomado ideas para el desarrollo de ciertos conceptos como los mencionados anteriormente. Nos hemos nutrido de aquellas definiciones de la Psicología Organizacional positiva de algunos autores tales como Roger Forbes Álvarez, quien nos permite comprender mejor el enfoque que realizaremos a lo largo de nuestro trabajo. Por medio de la descripción, desarrollo y confrontación de las organizaciones saludables, y así también, organizaciones que no lo son, permitiremos ilustrar cómo este tipo de estructuras generan consecuencias positivas en la calidad de vida de los empleados, y en su capacidad de afrontar el mundo y sus respectivos cambios. Es decir, entendiendo y resaltando la importancia de la Resiliencia organizacional planteada por Salanova, lograremos integrar como el potenciamiento de aquellos factores característicos que conforman una Organización saludable, permite posicionar a la misma de un modo anticipado para el afrontamiento del mundo V.I.C.A, y para el fortalecimiento de los empleados al interior de la organización.

Capítulo 1: Psicología organizacional Positiva: un nuevo enfoque

Durante largos años la investigación y teorías psicológicas, fueron centradas en las emociones negativas, y en las debilidades humanas en términos generales, con lo cual, siempre existió cierto rasgo patogénico para el abordaje dentro de la psicología.

Con el transcurrir de los años, en estos últimos tiempos, el foco de la psicología ha mutado hacia lo positivo, se habla de cierta tendencia a abordar las variables positivas y preventivas, en lugar de los aspectos negativos y patológicos que fueron tradicionalmente estudiados por diversos autores y teóricos. Se comenzará entonces, a trabajar, esforzarse, y dedicar más tiempo al estudio de los aspectos positivos de la experiencia humana, logrando fortalecer aquellos factores que permiten potenciar a los individuos, comunidades y sociedades, siendo de esta forma, el camino ideal para llegar a una mejora en la calidad de vida de cada una de las personas, y de tal forma, se lograría prevenir patologías (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, citado en Contreras, Esguerra, 2006)

1.1 Psicología positiva

La psicología organizacional positiva propiamente dicha tiene su origen en las investigaciones realizadas por Martin Seligman y Mihalyi Csikszentmihalyi, quienes se centraron en la búsqueda de factores que influyen en el óptimo desarrollo humano, de manera tal que se aumente el sentido de felicidad por medio del disfrute de la laboral cotidiana, potenciando.

1.1.1 Definición

Los autores Salanova, Martínez y Llorens (2005), plantean que la psicología en rasgos generales se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana, y en el mal funcionamiento de las personas en diferentes ámbitos, entendiéndolo más desde una perspectiva orientada a la Enfermedad, que a la salud. Este abordaje resultó ser inacabado para la mejora de la calidad de vida de los seres humanos, por lo que emergió el nuevo enfoque denominada la Psicología positiva, descrita por Seligman (1999) como *el estudio científico del funcionamiento humano óptimo, cuyo objetivo es catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida*". Años después, en el 2005, este mismo autor, junto con Csikszentmihalyi, propusieron una definición un poco más amplia: "La psicología positiva se define como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología".

También ha sido definida como aquel estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades (Sheldon, King, 2001)

1.1.2 Emociones positivas y fortalezas del carácter

Las emociones positivas son descritas como “Reacciones breves que típicamente se experimentan cuando sucede algo que es significativo para la persona”. Por otra parte, las fortalezas son rasgos o ciertas características psicológicas que se presentan en situaciones distintas a través del tiempo y sus consecuencias suelen ser positivas. Cuando un individuo pone en práctica determinada fortaleza, tiende a generar como consecuencia una emoción positiva auténtica, actuando como un defensor ante una posible enfermedad. Algunas de estas emociones positivas podrían ser: Optimismo, Habilidades interpersonales, fe, El trabajo ético, La esperanza, La honestidad, La perseverancia y la Capacidad para fluir. Una extensa suma de investigaciones, entre ellas las de Fredrickson (2000) afirman que las emociones positivas favorecen el desarrollo y crecimiento a nivel personal, permitiendo sentimientos de satisfacción en cuanto a su propia vida, experimentando la esperanza, el optimismo, y percibiendo más feliz, potenciando el bienestar y la salud. Lykken (2000), plantean que cada sujeto tiene la capacidad de fortalecer de modo consciente e intencional su capacidad para experimentar y vivencias emociones positivas. (Contreras, Esguerra, 2006).

Una de las premisas más fundamentales de la psicología positiva es que tanto el bienestar humano como la búsqueda por la excelencia son tan auténticos como la enfermedad y los desórdenes patológicos.

1.1.3 Modelo “P.E.R.M.A”

Martin Seligman, desarrolla un modelo que tiene como finalidad producir bienestar. Lo ha denominado “P.E.R.M.A”. Sus siglas significan P (positive emotion), E (engagement), R (relationships), M (meaning), A (accomplishment). Lo que plantea este autor, es que el bienestar se logra con la contribución de cada uno de estos 5 elementos, son necesario todos ellos para poder hablar de bienestar, no alcanza la presencia de uno o dos de ellos.

1.1.4 Psicología organizacional

Desde la psicología del trabajo y de las organizaciones abarcan diferentes líneas, una de las más clásicas hace referencia al “análisis de los cambios en el mercado laboral y en el propio trabajo, cómo evolucionan las condiciones laborales y cómo dichos cambios afectan a los propios trabajadores” (Ramos, Peiró, 2014, p.2)

1.2 Psicología organizacional positiva

La tradición judeocristiana y la griega nos han inculcado por mucho tiempo la concepción del trabajo como si fuese algo negativo, como una carga, o un castigo que los seres humanos tenemos. En la Biblia se puede encontrar apartados en donde dicen “Con fatiga sacarás de él el alimento todos los días de tu vida. espinas y abrojos te producirá y comerás la hierba del campo. Con el sudor de tu rostro

comerás el pan, hasta que vuelvas al suelo (...)”. En esta cita podemos observar como el trabajo se percibe en las religiones como un peso. Sin embargo, existen algunos autores como Marx y Fromm, quienes han planteado el trabajo como una modalidad para que cada uno de los individuos logre llegar a ser mejor persona, concibiendo al trabajo como aquello que le da a cada ser humano un rol digno en el mundo. Por muchos años se ha tendido a centrar la atención en las adversidades y situaciones negativas, olvidándose de que más allá de ellas, se encuentran también ciertas implicaciones positivas. Tanto el bienestar subjetivo como la investigación sobre las fortalezas de los seres humanos, han sido variables que comenzaron cada vez más a ser estudiadas, ya que estas, favorecen e influyen en la felicidad del ser humano. Se entiende a la psicología como disciplina que busca comprender al ser humano en su mundo, siendo una de esas dimensiones el rol que desempeña en su empleo. En la medida en que las empresas inviertan en salud mental y bienestar de sus trabajadores, estos serán más competitivos a nivel global. El precursor principal del movimiento de la Psicología positiva de las organizaciones fue Fred Luthans, quien definió el comportamiento organizacional positivo como “El estudio y la aplicación de los puntos fuertes de los recursos humanos de orientación positiva y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas, y gestionadas con eficacia para mejorar el rendimiento de lugar de trabajo hoy” (Polo-Vargas, Palacio-Sañudo, Castro Correa, Mebarak Chams, Velilla Guardela, 2013)

Siguiendo algunos lineamientos de la Psicología positiva (Planteada por Martin Seligman) y la Psicología de las organizaciones, y a la vez diferenciándose de ellas, generando una mayor complejidad en sus abordajes, nace la Psicología Organizacional Positiva, o también conocida como P.O.P. Esta rama posee una base en la lógica mencionada previamente por Fred Luthans. Si bien se desprende de la psicología organizacional, se diferencia de ella en algunos aspectos, principalmente en el foco donde centran su atención. Roger Forbes Álvarez (2013, p.1), plantea que “la psicología organizacional positiva, o POP, es un enfoque de la psicología industrial y organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral. Dicha rama, se diferencia del enfoque tradicional, dado que este, tiene como propósito lograr el equilibrio, en cambio la POP, busca potenciar ambientes a fin de conseguir el máximo desarrollo de las virtudes personales y por ende apoyar el éxito empresarial.”

Otros autores como Salanova, Martínez, y Llorens (2005, p. 353) nos brindan una definición sobre este nuevo marco teórico para abordar las organizaciones en tiempos inciertos. Definen a la psicología organizacional positiva (P.O.P) como “El estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva, así su objetivo en conjunto con la psicología de la salud ocupacional, y la psicología del trabajo será: describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en contextos organizacionales, optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional, descubrir las características de la buena vida organizacional (Vida organizacional positiva) “. Esta orientación, se sustenta en que una organización no solo resulta ser positiva cuando se obtienen éxitos, y resultados satisfactorios, sino que la misma, se define como Organización Positiva/ Saludable, cuando permite sostener e incrementar los niveles de bienestar de sus miembros (Keyes, Hyson & Lupo, 2000, citado en Perugini, Solano Castro, 2016).

Ambas definiciones, apuntan hacia los mismos propósitos: poner el foco en las fortalezas de los seres humanos, tomarlas, y gestionarlas de forma eficaz para el desarrollo de las mismas y de la organización. la POP ofrece una mirada hacia la potencialización de la satisfacción, la motivación y la productividad en el lugar de trabajo (Polo-Vargas, Palacio-Sañudo, Castro Correa, Mebarak Chams, Velilla Guardela, 2013)

Existen numerosas investigaciones que han sido elaboradas no solo a nivel nacional sino también internacional siguiendo el marco de la psicología organizacional positiva (p.e Cameron bright & Caza, 2004; Cameron, Mora, Leutscher & Calaraco, 2011, citado en Perugini, Solano Castro, 2016) las cuales se centran principalmente en lograr brindar una serie de perfiles de organizaciones positivas/ saludables/ resilientes y altamente eficaces. Estas investigaciones, han focalizado su interés en la descripción y el estudio exhaustivo de las virtudes a nivel organizacional. Han demostrado una relación estrecha entre los resultados positivos que se obtienen en una organización, y la presencia de dichas virtudes, que se definen como características morales a nivel global. Peterson (2006) plantea que las virtudes son definidas como “Las características de las organizaciones que influyen en el accionar de las personas y contribuyen a que experimenten una vida más plena, tal como lo hacen las fortalezas a nivel individual”. Está autora, propone que es posible desarrollar las mismas en una organización, con esfuerzo y dedicación, para promover el bienestar en los empleados y potenciar los ambientes organizacionales, siendo los mismos altamente positivos. Las características son:

- Propósito
- Seguridad
- Justicia
- Humanidad
- Dignidad

La perspectiva de la P.O.P se distingue profundamente de aquellos enfoques tradicionales que se han empleado por largos años, el cual su objetivo principal era lograr equilibrio en la organización, por ende, se comprende la salud ocupacional desde esa vertiente. En cambio, este marco teórico seleccionado, lo hemos considerado el más apropiado para poder hablar de una Organización saludable. La POP (Psicología Organizacional Positiva) busca potenciar ambientes con el fin de lograr conseguir el máximo desarrollo de las virtudes personales, y como consecuencia, un mayor éxito empresarial. Si bien hablaremos con mayor detalle acerca de los empleados positivos en los próximos capítulos, es importante comprender que, por medio de este enfoque, eleva la calidad de vida en el trabajo, en su propia salud, la satisfacción y el bienestar. De este modo, no solo que este tipo de organizaciones producen empleados positivos, sino que, además, este entorno positivo que se gesta en la empresa demuestra seres humanos más proactivos, con mayor iniciativa, los cuales colaboran entre sí, y todos ellos poseen cierto sentido de pertenencia y responsabilidad que impacta positivamente en su accionar y su desempeño laboral. (Álvarez, F, 2013).

El desafío que nos viene a proponer esta nueva perspectiva de la psicología organizacional será entonces, la generación de entornos organizacionales altamente saludables, por medio de los cuales,

se implementará una adecuada gestión de los recursos estructurales y sociales, influyendo en aquellas personas que componen la organización, y generando un capital psicológico y humano positivo. Como ya mencionamos anteriormente, estos entornos positivos, producirá resultados con alta calidad y excelencia.

Tal como plantea Juárez (2011, pág. 76, Citado en Ramírez Álvarez, 2015), el modelo de salud positiva “Proporciona un enfoque esperanzador en la intervención en salud, si bien se echa de menos su articulación con la enfermedad”

Es importante comprender una clara distinción de aquellas organizaciones que tienen una *perspectiva de salud organizativa*, y otras que promueven *salud en la organización*. Mientras que en las primeras se busca una acción reactiva, es decir, desde una mirada más preventiva en cuanto a la salud, la perspectiva de salud en la organización plantea la promoción de la misma, entendiendo como fundamental el desarrollo de las potencialidades de sus miembros, el foco deja de estar en aquel empleado con ciertas problemáticas o cuestiones, y pasa a ubicarse en todos los empleados, entendiendo la existencia de una retroalimentación constante entre el empleado y la organización, siendo la promoción de la salud, un factor fundamental que influirá en la calidad de vida, tasa de absentismo y rendimiento. La necesidad de diferenciar entre estas dos perspectivas fue propuesta por MacIntosh, MacLean, y Burns (2007).

1.2.1 Psicología ocupacional positiva: el enfoque complementario

Un enfoque complementario a la POP es la Psicología Ocupacional Positiva, cuyo objetivo es “Describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral” (Bustamante, Llorens & Acosta, 2014, Salanova, Llorens & Rodríguez, 2009, citado en Perugini, Solano Castro, 2016). Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012), plantean y caracterizan a las organizaciones saludables y resilientes (H.E.R.O, Healthy & Resilient Organizations) a aquellas que invierten en motivación, resiliencia y salud de sus empleados, aquellas que logran focalizar la atención en las formas en las cuales se desempeñan los procesos de trabajos al interior de la organización. Estos autores proponen que una organización de estas características debería combinar al menos tres elementos:

1. Recursos y prácticas organizacionales saludables
2. Empleados Saludables (relacionado al work engagement, concepto que a continuación explicaremos con mayor profundidad)
3. Resultados organizacionales saludables (Muy buenos resultados)

Teniendo en cuenta los Recursos saludables, los mismos aluden a las posibles variantes que circundan en el ambiente del trabajo, ya sea a nivel físico, estructural, y social. Estos recursos resultan ser de alta relevancia, ya que es además de ser funcionales, es a partir de los mismos, que los empleados logran alcanzar sus metas y objetivos, y no solo eso, sino que además, logran alcanzar un alto nivel de bienestar tanto profesional como personal de cada uno de los empleados.

En conclusión, la Psicología Organizacional Positiva, resulta fundamental para el abordaje de las organizaciones ya que la misma, contribuye a prevenir cualquier tipo de riesgo psicosocial, y en simultáneo, ayuda a que los seres humanos puedan tener esquemas adaptativos que se consideren más saludables, a su vez repercutiendo en la salud mental de la organización. La perspectiva propuesta debe ser holística y comprensiva, debe haber transformaciones en cuanto a la cultura organizacional, la visión y misión de la empresa, el estilo de liderazgo que se gestó en la misma, y a su vez el fortalecimiento de variables individuales del empleado (Polo-Vargas, Palacio-Sañudo, Castro Correa, Mebarak Chams, Velilla Guardela, 2013)

Capítulo 2: El mundo “V.I.C.A” (Volátil, Incierto, Complejo, y Ambiguo)

2.1 Mundo líquido

Puede sonar impactante los dichos del famoso autor Zygmunt Bauman sobre el mundo actual, pero la realidad es que es bastante realista en cuanto a sus planteos. Comienza su libro haciendo una descripción de la Fluidez, diferenciándola de la Solidez, planteando que la primera no conserva tan fácilmente su forma. Plantea que los líquidos, aquello que fluye, no se ata ni al tiempo, ni al espacio, están constantemente dispuestos a cambiar su forma. “Los fluidos se desplazan con facilidad, fluyen, se derraman, desbordan, salpican, se vierten, se filtran, se gotean, se inundan, rocían, chorrean, manan, exudan (...)” (Bauman, p.3). La liquidez, o la fluidez, son metáforas apropiadas para poder percibir y comprender la realidad actual y la naturaleza de la modernidad. (Bauman, 2000).

La modernidad líquida, es una figura del cambio y de la transitoriedad, la desregulación y la liberalización de los mercados. La metáfora que plantea Bauman de la fluidez y liquidez, muestran y reflejan la precariedad de los vínculos humanos en una sociedad individualista y privatizada, marcada por el carácter transitorio y volátil de sus relaciones. El autor plantea la modernidad líquida como un tiempo sin certezas, en donde los individuos que la componen, que lucharon durante la ilustración para poder obtener libertades civiles, se encuentran ahora con la obligación de ser libres. Vivimos en una incertidumbre en donde surgieron transformaciones, como por ejemplo el debilitamiento de los sistemas de seguridad que solían proteger al ser humano, el olvido y el desarraigo afectivo. Esta nueva modernidad líquida viene aparejada con cierta insensibilidad, la cual exige a los individuos a poseer ciertos atributos de flexibilidad, fragmentación y compartimentación de intereses y afectos, y a estar abiertos constantemente a cambiar de tácticas, a abandonar compromisos y lealtades. Para Bauman, la identidad en esta modernidad líquida y sociedad de consumo se recicla, es decir, es ondulante, espumosa. (Rocca, 2008)

2.2 V.I.C. A

Actualmente vivimos en tiempos complejos. Todos los seres humanos, en rasgos generales, fueron formados para atravesar cambios lineales y secuenciales. Sin embargo, la aceleración y agilidad de los cambios actuales hacen que vivamos a un ritmo exponencial. Esta exponencialidad fue descrita como V.I.C.A, concepto que alude a la Volatilidad, Incertitud, Complejidad, y Ambigüedad que nos rodean día a día. Esta es una visión altamente descriptiva del mundo, es como un diagnóstico médico, nos describe “la enfermedad”, pero no nos dice que hacer.

La noción del concepto V.I.C.A fue planteada por War College, la institución educativa del ejército de los Estados Unidos, para describir el contexto que se daba en el mundo que emergió tras el fin de la guerra fría. El término comenzó a utilizarse de forma generalizada en los años 90 y posteriormente fue utilizado para el diseño de la estrategia empresarial aplicada a todo tipo de organizaciones. Desde la

aparición de este nuevo concepto, ha funcionado como un enfoque fundamental para poder analizar este mundo tan versátil y desafiante.

Sumergiéndonos en el mundo digital, es de público conocimiento, que la transformación en estos términos, lo que hace es acelerar aún más el ritmo del cambio. Cada día nos vemos sorprendidos por una realidad que es modificada de raíz.

Con lo cual, resultaría sumamente inútil intentar comprender o explicar fenómenos que ocurrirán en el futuro, entendiendo la complejidad y ambigüedad que rondan en nuestros tiempos.

En estos tiempos turbulentos, en los que nos sentimos amenazados, nos cuesta mucho encontrar el camino adecuado. Si antes las teorías estaban en general por detrás del cambio, hoy están casi al mismo ritmo que el cambio social, económico, tecnológico, político, ambiental, y demográfico. El ciclo del cambio es tan rápido, que los paradigmas que usamos para explicar nuestra realidad quedan rápidamente obsoletos. Una de las cosas que menciona este autor, es que, principalmente los argentinos tenemos una capacidad excepcional a adaptación al cambio, y esto se debe a las profundas mutaciones y transformaciones que hemos sufrido a lo largo de la historia, es decir, hemos aprendido a vivir en un mundo que nunca es estable. Nos ha formado como personas para poder resolver diferentes situaciones. Hay una plasticidad y agilidad que nos caracteriza como argentinos y es una herramienta fundamental para poder enfrentarnos a este mundo V.I.C.A. Sin embargo, hay países altamente desarrollados en donde todo es sumamente ordenado y estable, con lo cual, ante la mínima situación de cambio, el país queda rápidamente en estado de perplejidad. En cambio, los argentinos poseemos la capacidad de enfrentarnos a estos cambios, porque tenemos el potencial de saber adaptarnos a nuevas situaciones. En Argentina el mundo V.I.C.A viene desde hace años, en términos políticos, económicos, y sociales, el cual nos ha expuesto a transformaciones permanentes, y hemos desarrollado esta plasticidad. Sin embargo, más allá de poseer esta fortaleza, o esta ventaja, las personas que estamos en ese tipo de regiones precisamos aprender a desaprender, es decir, no atarse y rigidizarse a aquellas prácticas que resultan agregar un valor positivo, es necesario desarrollar la capacidad de adaptación, es decir, olvidarse ciertas cosas y aprender otras nuevas (Alejandro Melamed, 2019)

2.3 Tabla 1. Que significan las siglas V.I.C.A? (Bennett, Lemoine, 2014, p.3)

V.I.C. A	¿Qué es?	Un Ejemplo	¿Cómo abordarlo efectivamente?
Volatilidad	Alude a un cambio relativamente inestable. La información está disponible y la situación es	El precio de los productos básicos es a menudo bastante volátil; los costos de combustible para	La agilidad es la clave para lidiar con la volatilidad. Los recursos deben estar dirigidos empecinadamente

	<p>comprensible, pero cambia frecuentemente y muchas veces resulta impredecible.</p> <p>Es decir, existe una gran velocidad en los cambios de las variables.</p>	<p>aviones, por ejemplo, han sido bastante volátil en el siglo 21</p>	<p>hacia la construcción de la holgura y desarrollo potencial de una posible flexibilidad futura</p>
Incertidumbre	<p>La falta de conocimiento sobre si un evento tendrá ramificaciones significativas. Es decir, se entienden causa y efecto, pero se desconoce si un evento creará un cambio significativo.</p> <p>Existe cierta posibilidad pero no una seguridad de que ocurran cambios. Hay una falta de previsibilidad, surgen perspectivas de sorpresa.</p>	<p>Las iniciativas antiterroristas son generalmente plagadas de incertidumbre; entendemos muchas causas de terrorismo, pero no exactamente cuándo y cómo podrían estimular los ataques.</p>	<p>La información es fundamental para reducir la incertidumbre. Las empresas deben moverse más allá de la información existente, fuentes para recopilar datos nuevos y poder considerar las situaciones desde nuevas perspectivas</p>
Complejidad	<p>Muchas partes interconectadas formando una red de información y siguiendo procedimientos; a menudo multiforme y complicado, pero no necesariamente implicando un cambio</p> <p>Múltiples factores claves de decisión.</p>	<p>Mudarse a mercados extranjeros suele ser complejo; haciendo negocios en nuevos países a menudo implica navegar por un compleja red de aranceles, leyes, regulaciones y logística</p>	<p>Reestructuración de la empresa interna. operaciones para que coincida con el mundo externo externo y su complejidad, está es la manera más efectiva de abordarlo.</p> <p>Las empresas deberían intentar "coincidir" sus propias</p>

		cuestiones.	operaciones y procesos para reflejar la complejidad del medio ambiente
Ambigüedad	<p>La falta de conocimiento sobre "Las reglas básicas del juego"; causa y efecto no son entendidas y no hay precedente para hacer predicciones sobre qué esperar.</p> <p>Lo que sucede es que no hay claridad entre las relaciones de las variables. La naturaleza y la dinámica del cambio, en adición a la naturaleza y la velocidad del cambio, influyen y cambian los catalizadores.</p>	<p>La transición de la impresión a los medios digitales han sido muy ambiguo; las empresas son todavía aprendiendo cómo los clientes accederá y experimentará datos y entretenimiento dadas las nuevas tecnologías.</p>	<p>La experiencia o experimentación es necesaria para reducir la ambigüedad. Solo a través la experimentación inteligente los líderes pueden determinar qué estrategias resultan ser más beneficios y cuáles no lo son.</p>

2.4 El nuevo desafío de las organizaciones

Uno de los motivos a partir de los cuales la psicología organizacional decidió dar un giro rotundo en su enfoque, es principalmente por la presencia de estos tiempos tan cambiantes que estamos atravesando experimentando día tras día, hora tras hora, minuto tras minuto. El mundo actual está expuesto a una profunda metamorfosis, esto significa que la era de la estabilidad, ha terminado, ya no se entiende este mundo en términos de la rigidez como se lo solía hacer en tiempos anteriores, sino que de lo contrario, ha habido una mutación en cuanto a la cultura, los valores, e intereses que rodean a nuestro mundo, lo cual conlleva a coexistir con una sociedad completamente cambiante que expone a las organizaciones a una constante incertidumbre. Tal como plantea Alejandro Melamed en su libro "El trabajo del futuro y el futuro del trabajo" (2019), él afirma que la única certeza que tenemos es que no hay ningún tipo de certezas, con lo cual, las organizaciones deben adoptar una actitud más

dinámica, y desarrollar un estado de alerta que pueda responder a esta multiculturalidad y estos cambios tan ágiles que se presentan en la actualidad. El director de investigación del Center for Creative Leadership (CCL), David Magellan Horth, menciona la existencia de un nuevo paradigma que se encuentra más orientado a la acción que a la descripción, denominado R.U P.T (Rapid, Unpredictable, Paradoxical, y Tangled), es decir, rápido, impredecible, paradójico y entrelazado.

Tal como plantea Salanova (2013), muchas organizaciones se han visto afectadas por estos mundos tan cambiantes, o por algún contexto de crisis, pero lo que las diferencia una de otra, es la forma que poseen de responder a dichos contextos, no todas lo hacen de la misma manera. Como consecuencia de estos cambios tan ágiles, y de diferentes situaciones de crisis, existen empresas que logran fortalecerse, y otras simplemente desaparecen. Esto parecería responder al concepto de Resiliencia el cual hace referencia “al logro y la conservación de una adaptación positiva en situaciones adversas, se trata de un proceso que permite a las organizaciones, así como a las personas, y a los grupos que la conforman, evitar las tendencias no adaptativas y enfrentarse de manera positiva con lo inesperado (Suscliffe & Vogus, 2003, citado en Meneghel, Salanova, Martínez, 2013, p.14). Según Minolli (2005) la resiliencia alude a la capacidad que poseen estas organizaciones de tomar estos cambios que se dan en el afuera y en el adentro de la empresa, y que estos, no produzcan efectos negativos en su rentabilidad, sino que de lo contrario, logran desarrollar en la organización y en sus integrantes, una alta capacidad para adaptarse a situaciones nuevas rápidamente, y de esta forma, logran beneficiarse de las mismas. La resiliencia organizacional, “no es entendida como un atributo estático que las organizaciones poseen o no poseen. más bien, es el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.” (Meneghel, Salanova, Martínez, 2013, p.16).

La nueva manera de poder pensar políticas públicas o privadas en un mundo V.I.C.A y digitalizado como lo es el actual, es hacerlo por medio de planes que se caractericen por la flexibilidad, y que sean susceptibles de ser revisados constantemente. Lo que tiene que prevalecer en las organizaciones para poder enfrentar un entorno de estas características, es la Agilidad, ya que es la misma, la que permitirá a las organizaciones estar dinámicos, y poder adaptarse a diferentes situaciones o adversidades que surjan en el camino, respondiendo de forma inteligente a cualquier tipo de cambio que se presente.

Las organizaciones deben poder desarrollar en sus empleados un estado de alerta que permita tener una ágil lectura de los cambios, es decir, tener una gran capacidad para reaccionar y no estancarse. Venimos acostumbrados de un mundo en el que el movimiento social era lento, solía ser mas rígido, y estable, podíamos visualizar a largo plazo, y poder predecir eventos. Hoy, eso ya no es más posible, resultaría inútil pensar en comprender el futuro, dada su complejidad, volatilidad, ambigüedad e incertidumbre que lo caracteriza. Es volátil, y líquido dado que muta constantemente, en un momento uno se puede encontrar bien arriba, y en un segundo descender hasta lo más profundo.

Hay dos capacidades que deben ser entrenadas en las organizaciones para poder enfrentar un mundo de estas características: La capacidad de adaptación y la capacidad de cambio. La diferencia es que

la primera lo que permite es adoptar de un modo más ágil los diferentes cambios que surjan en el contexto y nos toman de sorpresa, por otra parte, la capacidad de cambio es la posibilidad de poder anticiparse a lo que está por venir.

Se habla de un concepto llamado Diversidad cognitiva en las organizaciones, el cual alude a que las mismas se encuentren constituidas por “empleados que ven el mundo desde distintas perspectivas”. Esto, puede ser una alta oportunidad para cualquier tipo de organizaciones que quiera potenciarse, ya que es a partir de esta forma, que la misma será más ágil, y por lo tanto, más creativa. (Alejandro Melamed, 2019)

Por definición, en un mundo V.I.C.A si uno no se encuentra confundido, se considera que uno realmente no esta prestando atención a su entorno. Plantean que la confusión es parte del juego, también lo es tener miedo. Pero el individuo no puede estancarse y congelarse en el miedo, dado que si esto ocurre, automáticamente queda descalificado del juego, y pierde. El sujeto tiene que aprender a descubrir y amigarse con estas confusiones y estos miedos, y revertirlos en oportunidades. Toda crisis puede ser una oportunidad. Lo mismo ocurre con las organizaciones.

El autor habla de una habilidad de liderazgo que la denomina “Dilemma flipping” (Dilema volteado), el cual alude a poder transformar la percepción de este mundo V.I.C.A, mutando del miedo y amenaza que el mismo plantea (lo cual no deja de ser verdad), a una percepción del contexto en donde no solo se perciba las amenazas, sino también las oportunidades que el mismo puede llegar a brindarnos. Lo que plantea es que, en un mundo volátil, y liquido como lo es el actual, probablemente la organización se encuentre expuesta a muchos dilemas y problemáticas que no van a ser sencillas de resolver, pero que serán necesarias encontrar diferentes formas de responder a ellas. Es preciso no anticiparse a juzgar antes de tiempo, ni tampoco decidir muy rápido sobre que hacer en cuanto al dilema que se presente. Es necesario crear un espacio entre el hecho de juzgar muy pronto, y decidir muy rápido. Es fundamental ampliar este espacio, y usarlo para generar experiencias de simulación con el fin de explorar el mundo de una forma en la que el líder pueda visualizar resoluciones que nunca antes podría haber imaginado. Las experiencias de inmersión, es decir, aquellas que permiten vivenciar posibles resultados futuros, y a la vez, simularlos como si fuesen reales, permitiendo a los sujetos acercarse aún más a el futuro.

La escala, la velocidad, y la intensidad con la que emergen los hechos y los avances tecnológicos en nuestro mundo, son cada vez mayores. Nunca antes hemos experimentado una volatilidad como la actual. Las organizaciones deben tener muy en claro hacia donde van, pero a la vez, contar con cierta flexibilidad para llegar a sus objetivos y proyectos, el autor habla de la importancia de la Claridad. Menciona el ejemplo en el Instituto educativo Militar (War College), en donde el comandante nunca dice como realizar las cosas, sino que lo único que menciona es que es lo que tienen que hacer, y lo dice con una suma claridad. Hay una extrema claridad en el sentido que buscan dirigirse. De esta forma se preparan correctamente para enfrentar un mundo V.I.C.A.

La importancia de poder generar una red entre los empleados, en donde se aumenten los esfuerzos que se realizan para poder arribar a un propósito en particular. Menciona una habilidad del liderazgo como “Commons Creating”, el cual alude justamente a esta capacidad de poder crear en conjunto con el resto de las personas, obteniendo un beneficio mayor que lo que uno solo podría aportar.

La aparición del concepto V.I.C.A, realmente es positivo, ya que colabora a crear expectativas, ayuda a los líderes a notar y concientizar el tipo de contexto en el cual se encuentra inmersa la organización, es decir, el mundo en donde están operando.

Una de las técnicas que plantean para hacerle frente a este mundo V.I.C.A, es crear posibles escenarios, sumergiendo a los líderes para poder tener una noción de los diferentes enfoques posibles antes de tomar cualquier tipo de decisión, de esta forma se logra involucrar a los ejecutivos en el mundo V.I.C.A, y propone nuevas oportunidades. (Euchner, 2013)

“En un mundo V.I.C.A, uno tiene que ser un atleta para poder prosperar” (Johansen, p.10, 2013).

Capítulo 3: Organizaciones saludables y resilientes para el afrontamiento de un mundo V. I. C. A: sus alcances y beneficios.

3.1 Salud en los trabajadores

Para comenzar a desglosar detalladamente la concepción de una Organización Saludable, debemos iniciar por comprender la concepción que existe sobre la salud del ser humano. Tomaremos la definición brindada por la Organización Mundial de la Salud (O.M.S) quien plantea lo siguiente: “La salud es un completo estado de bienestar físico, mental, y social, y no la mera ausencia de molestia, o enfermedad” (Moura, 1984, p.43, citado en Caponi, 1997). Surge en este marco la psicología de la salud definida como “la disciplina o el campo de especialización de la Psicología que aplica los principios, las técnicas, y los conocimientos científicos desarrollados por esta a la evaluación, el diagnóstico, la prevención, la explicación, el tratamiento, y/o la modificación de trastornos físicos y/o mentales o cualquier otro comportamiento relevante para los procesos de la salud y enfermedad, en los distintos y variados contextos en que estos puedan tener lugar”, (Oblitas, 2008, p.10, citado en Ramírez Vélez, O, 2015). Estas definiciones tomadas por los distintos autores, nos permiten comprender los orígenes de la psicología de la salud ocupacional, definida como “Aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral y a proteger y promover la seguridad, la salud, y el bienestar de los trabajadores” (Salanova, 2008, p.32, citado en Ramírez Vélez, o, 2015) rama a través de la cual se sustenta y se vio provista de conocimientos propuestos por la Psicología de la salud y de la conceptualización de la salud tal como la mencionamos anteriormente.

3.2 Organizaciones Saludables

Las organizaciones saludables, se pueden definir como aquéllas que “realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)” (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009). “Hace referencia a una forma saludable de estructurar y gestionar procesos de trabajo para garantizar la adaptación de los empleados, que se traducirá en beneficios para todos: empleados, empleadores, clientes, usuarios, y sociedad en general” (Wilson, Dejoy, Richardson y McGrath, 2004).

“El logro de las organizaciones laborales más humanas, presenta diversos requerimientos(...), no pueden limitarse a la exclusión del malestar, sino que deben promover el bienestar de los trabajadores, centrado también en las oportunidades de desarrollo personal” (Ramos, Peiró 2014)

Warr (2007, 2013, citado en Perugini, Castro Solano, 2016), con el fin de continuar profundizando en la descripción del perfil de las Organizaciones positivas, logró identificar 12 características del ámbito laboral que podrían verse vinculados e influir notablemente en el bienestar psicológico, con lo cual, para lograr constituir una Organización Saludable, es fundamental comenzar por ubicar el foco en las

siguientes características: “Oportunidad de control, oportunidad para el uso y adquisición de habilidades, metas generadas externamente, variedad, claridad del entorno, contacto con otros, disponibilidad de dinero, seguridad física, posición socialmente valorada, apoyo del supervisor, desarrollo de carrera, equidad”.

Con lo cual, podríamos entender a las Organizaciones saludables como aquellas que poseen determinadas maneras de realizar los procesos de trabajo produciendo en sus empleados la sensación de bienestar y a su vez generan Outputs como productos o servicios saludables y de alta calidad, y en simultáneo teniendo una estrecha relación positiva con el entorno organizacional y con la comunidad (Perugini, Castro Solano, 2016)

Tal como plantea Salanova (2013), como consecuencia de estos cambios tan ágiles, y de diferentes situaciones de crisis, existen empresas que como consecuencia se hacen más fuertes y sacan su mejor provecho, y otras que simplemente quiebran, o entran en crisis sin saber cómo responder ante la adversidad. Uno de los conceptos que plantea esta idea es la Resiliencia Organizacional el cual alude “al logro y la conservación de una adaptación positiva en situaciones adversas, se trata de un proceso que permite a las organizaciones, así como a las personas, y a los grupos que la conforman, evitar las tendencias no adaptativas y enfrentarse de manera positiva con lo inesperado (Suscliffe & Vogus, 2003, citado en Meneghel, Salanova, Martínez, 2013, p.14)

Para que la organización logre sobrevivir a este mundo V.I.C.A mencionado y explicado exhaustivamente anteriormente, es necesario que sus empleados se encuentren motivados y psicológicamente sanos, con lo cual, una Organización Saludable debería estar compuesta por Empleados saludables (positivos).

Alicia Omar (2015), plantea en su artículo algunas definiciones para comprender con mayor profundidad el enfoque de la psicología organizacional positiva, la cual va enraizada indefectiblemente con la constitución de una organización saludable. La autora menciona algunos constructos, tales como la identificación con la empresa, justicia organizacional, comportamiento de ciudadanía organizacional, confianza en la empresa, compromiso organizacional, satisfacción laboral y capital psicológico. Todos estos, reúnen algunas de las características que permitirían la promoción de una organización positiva. Haremos una mayor explicación acerca de la Identificación organizacional, ya que creemos que es uno de los constructos mas fundamentales a la hora de enfrentarnos ante adversidades:

3.2.1 Identificación organizacional

Ahondando mayormente en la concepción de **Identificación organizacional**, se entiende que es una forma específica de identificación social. “Un empleado manifestará su identificación organizacional si cada vez que debe tomar una decisión evalúa las alternativas de su elección en función de los valores de la organización (He & Hongwei, 2013)” (Omar, 2014, p74). Para dicha identificación se plantean componentes: pertenencia (referida a los sentimientos de apego y orgullo de ser miembro de la organización), lealtad (vinculada con las actitudes de apoyo a los objetivos de la organización) y

similitud (referida a la congruencia percibida entre los valores y los objetivos de los empleados con los de la organización). Aquellos empleados que se encuentran identificados con su organización muestran actitudes más positivas hacia su trabajo, menos intenciones de renunciar, más comportamientos de ciudadanía organizacional, y cooperan más estrechamente con los demás miembros de la organización (Eisenbeiss & Otten, 2008). Asimismo, se ha puntualizado que una empresa que cuente con empleados altamente identificados se caracteriza por tener miembros más comprometidos, menos estresados y más productivos (van Knippenberg, 2012). Considero que la Identificación organizacional constituye un eje central a tener en cuenta en la gestión de los recursos humanos para la promoción de organizaciones positivas.

3.2.2 Categorías de una organización saludable

En un estudio realizado en el año 2016 por María Laura Lupano Perugini y Alejandro Castro Solano (2016), se ha logrado una descripción y caracterización del perfil de una Organización saludable, positiva, resiliente, teniendo en cuenta las percepciones que presentan cada uno de los empleados. Consideramos este estudio como una herramienta clave para poder determinar si una organización estaría dentro del constructo de las “tóxicas” o una “positiva”, con el fin de lograr generar cambios orientados al bienestar de los empleados a nivel profesional y personal. Dicha investigación planteó como objetivos específicos analizar: percepciones de los empleados respecto a las características positivas y negativas de distintas organizaciones en donde ejercen funciones, analizar perfiles en donde se encuentre una relación entre características positivas percibidas por los empleados y algunas variables individuales (tales como sexo, edad, personal a cargo). A su vez, analizar perfiles en donde se asocie dichas características positivas con el tamaño de la organización (pequeña mediana grande), tipo de la organización (pública o privada) y tipología de la organización. Por último, analizar la relación de las características positivas percibidas y el nivel de desempeño del empleado y de la organización y del nivel de satisfacción laboral del empleado. En dicho estudio se realizó un análisis de contenido de los atributos positivos y negativos a partir de una encuesta organizacional, y a partir del mismo, se generaron 13 categorías exclusivas y excluyentes de atributos positivos, que resultan ser de elevado interés para poder comprender mayormente en que cuestiones debemos focalizar para poder caracterizar a una organización como saludable, o tóxica. Las categorías que mencionaron son las siguientes:

- Clima y relaciones interpersonales
- Comodidad
- Remuneración
- Flexibilidad
- Organización
- Oportunidades y capacitación
- Estabilidad
- Prestigio
- Resultados

- Respeto
- Valores
- Compromiso/confianza
- Diversidad

3.2.3 Satisfacción laboral

Tal como vimos anteriormente, uno de los factores que facilitan el bienestar del empleado y su calidad de vida está vinculado a la **Satisfacción laboral**, la cual es definida como “Los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del trabajo (Spector, 1985)” (Pérez, J, Torres, E, Hernández, R, 2012, p.2).

Uno de los factores que determina la existencia de la satisfacción laboral de los empleados, es la capacidad que tenga la organización de proveerles una posible conciliación entre la vida laboral y familiar, con el fin de ir en búsqueda de una mejor calidad de vida de poder conciliar la vida laboral y familiar. El concepto que profundiza aún más esta problemática en cuestión se ha denominado “enriquecimiento trabajo-familia”, el cual alude justamente a la relación entre la adopción de prácticas flexibles de recursos humanos teniendo en cuenta su influencia en la satisfacción laboral de los empleados y el compromiso organizativo de los mismos. Entienden que hay una relación bidireccional entre el rol familiar y laboral, siendo uno posible influencia del otro. Estos autores, además, mencionan un estudio de las “Empresas Flexibles y familiarmente responsables”. (Pérez, Jiménez, Garcés, Sánchez, 2015)

3.2.4 Clima organizacional

Por otra parte un concepto importante a tener en cuenta es el **Clima Organizacional**, el cual posee varias definiciones, una de ellas es “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”, también se define como “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el Estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (Sandoval, Caraveo, 2004, p.83 y 84). Además, otro concepto a resaltar es el de **Justicia Organizacional**, según Gilliland (1994), “puede referirse a las teorías de justicia social e interpersonal que pueden ser aplicadas a la comprensión de la justicia al interior de las organizaciones” (Mladinic, Isla, 2002, p.172)

3.2.5 Relación entre Clima y justicia organizacional

Ya habiendo definido ambos conceptos, nos referiremos a una investigación realizada años anteriores, en donde se ha intentado establecer la relación posible entre el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral. Chiang, Salazar y Núñez (2007), encontraron asociaciones significativas entre un gran número de factores del clima organizacional y satisfacción laboral. Los factores son los siguientes:

- Comunicación interna
- Reconocimiento
- Las relaciones interpersonales
- La calidad del trabajo
- La toma de decisiones
- El compromiso
- La adaptación al cambio

En la investigación realizada por Pérez, Torres y Hernández (2012), los resultados demostraron que el clima organizacional se considera relevante para fomentar un ambiente positivo a nivel individual, interpersonal y organizacional. Por medio del instrumento de medición e intervención utilizado para medir el clima permitirá claramente identificar problemáticas y generar soluciones más concretas para cada nivel. Por otra parte, demostraron en su investigación que la justicia organizacional tiene un efecto preponderante en la satisfacción laboral por sobre el clima laboral. La importancia de la misma radica en que el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales que sean percibidas como inequitativas o injustas, indefectiblemente van a generar sentimientos, reacciones y emociones negativas por parte de los trabajadores hacia su trabajo, hacia sus superiores, compañeros y hacia la organización misma. Por eso es deseable que las organizaciones promuevan prácticas más equitativas y justas, con el fin de no afectar la satisfacción laboral en los empleados.

3.2.6 Resiliencia Organizacional

La resiliencia organizacional, resulta de mucha utilidad, ya que el mismo, se utiliza como fundamento principal para desarrollar determinadas conductas en un contexto tan volátil y líquido como lo es en la actualidad. Tal concepto es definido por Salanova (2009) “Es resiliente cuando la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa.”. Isabella Meneghel, Marisa Salanova e Isabel Martínez (2013) la definen como “el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable, (...) como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado”. Pablo Andrés León Sánchez (2013) la define como “la capacidad de las organizaciones para sobreponerse ante cualquier adversidad del mercado o crisis económica, sin comprometer elementos característicos de su identidad corporativa”

Este concepto resulta fundamental ya que consideramos que es el puente de conexión entre las organizaciones saludables y el mundo V.I.C.A que hemos descrito a lo largo del presente trabajo. Creemos en la importancia de desarrollar la resiliencia organizacional en cada una de las empresas con el fin de prepararlas para un mundo tan volátil, incierto, complejo y ambiguo como lo es el que nos rodea.

3.3 Organizaciones tóxicas: una contraposición a las Organizaciones Saludables

Por otro lado, en contraposición de una organización de dichas características positivas, se encuentran aquellas organizaciones que poseen Líderes tóxicos, constituyendo como consecuencia una **Organización Tóxica**, que atenta contra la salud y bienestar a nivel personal de los empleados y a nivel organizacional en cuanto a su rendimiento. Jaime Moreno (2011) expone que este tipo de liderazgo genera consecuencias que resultan ser altamente negativas para las organizaciones y sus resultados, impidiendo que las mismas logren alcanzar sus metas y objetivos. Por otro lado, aquellos empleados que establecen interacciones con este tipo de líderes, también se ven afectados, impactando negativamente en el compromiso laboral, la motivación, la confianza en el líder y el llamado desempeño discrecional.

3.3.1 Estilos de liderazgo

Define un Líder Tóxico como “(...) persona que: ha recibido autoridad formal por una Organización para desempeñar un cargo de jefatura o dirección; realiza acciones que afectan negativamente el bienestar de personas y grupos; genera resultados contraproducentes para la Organización en donde colabora y trabaja en función de sus intereses personales. Se trata de un líder destructivo que deja a las personas y las instituciones en peores condiciones que cuando las encontró al asumir su rol.” (Moreno, 2011, p. 12)

Teniendo en cuenta la relevancia que radica en el tipo de liderazgo que se gesta en una organización, Lyria Esperanza Perilla- Toro y Viviola Gómez- Ortiz (2017), plantean la existencia de un estilo de liderazgo que se relaciona directamente con la salud y el bienestar del empleado. Estas Autoras refuerzan la idea del **liderazgo transformacional**, el cual fue propuesto por Burns (1978), quien plantea que este tipo de liderazgo implica la formación de “una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales”. A través de este tipo de influencia, se genera en los empleados una nueva forma de verse a ellos mismos impactando directamente en la salud mental, el bienestar, la satisfacción laboral y como consecuencia la autoeficacia y el rendimiento.

Siguiendo el lineamiento del liderazgo transformacional, en contraposición del liderazgo tóxico que propone Jaime Moreno (2011), la autora Alicia Omar (2011), plantea algunas cuestiones en torno a la **Confianza organizacional**, la cual se desarrolla especialmente cuando los empleados generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones. Se distinguen dos grandes áreas de análisis: la confianza en el supervisor, la cual alude a la voluntad de un subordinado de aceptar indicaciones que

no puede controlar. Por otro lado, la confianza en la organización, la cual proviene de las señales de apoyo y justicia por parte de los representantes de la alta gerencia. Este tipo de confianza indefectiblemente genera efectos en el sentimiento y anhelo que posea el empleado de seguir perteneciendo a dicha empresa, mientras que la confianza que se posee en el supervisor genera un impacto sobre los comportamientos en la organización sobre su salud ocupacional.

3.3.2 Violencia organizacional

Existe un concepto muy interesante en torno a las Organizaciones Tóxicas, el cual se denomina **Violencia Organizativa**, que se encuentra altamente vinculada con las prácticas organizativas implementadas en una institución. “En términos generales, la violencia en el trabajo puede entenderse como una forma de ejercicio del poder mediante el empleo de la fuerza física y también psicológica, emocional económica y política. Implica una búsqueda de eliminar los obstáculos, las normativas que se oponen al propio ejercicio del poder, mediante el control de la relación obtenido a través del uso de la fuerza (abuso de poder) ” (Scialpi, 2002, citado en Gimeno Navarro, Grandio botella, Marques Marzal, 2012, p.45.)

Cuando se gesta en una organización prácticas que no responden a la salud, producen un deterioro, atentando no solamente las relaciones interpersonales, sino que también a la propia organización del trabajo y al entorno laboral general. La violencia en el trabajo implica altos costes económicos, sociales y de bienestar, los cuales producen efectos negativos no solo en la propia organización, sino a la sociedad en general y a la economía de cualquier país. “Diferentes estimaciones indican que el estrés y la violencia representan, posiblemente, alrededor del 30% de los costes totales de las enfermedades y accidentes” (DI Martino, 2001: Hoel et al., 2000, citado en Gimeno Navarro, Grandio botella, Marques Marzal, 2012, p.44). Con lo cual, podemos observar que la importancia de generar prácticas organizativas saludables no radica únicamente en mejorar la calidad de vida del empleado dentro de la organización para lograr respuestas empresariales más eficaces, sino que a su vez, tal como indican las estimaciones mencionadas, la falta de prácticas saludables, y la elevada violencia en el trabajo que se produce, genera efectos en la sociedad.

Por otro lado, cuando se dan este tipo de características en una organización, produce en el sujeto cierta pérdida de confianza, falta de incentivo u motivación, generando consecuencias en la autoestima de cada uno de los empleados. Con lo cual la violencia en el trabajo, si se continua en el tiempo, se pueden producir enfermedades físicas, desórdenes psicológicos o abuso de sustancias psicoactivas.

Las Organizaciones tóxicas, se encuentran fundamentadas en ciertas visiones y estrategias empresariales que resultan ser altamente nocivas para la sostenibilidad y progreso global (Gimeno, 2011).

Estas estrategias que caracterizan a una organización en estos términos, pueden agruparse en seis factores con implicaciones diversas en distintos tipos de violencia laboral (Mejias et al, 2011, p45) :

- Desacredito de la capacidad laboral y deterioro de las condiciones del ejercicio profesional
- Aislamiento social laboral
- Desprestigio personal
- Agresiones y humillaciones
- Robos y daños
- Amenazas

La violencia organizacional estará vinculada a los valores que se presenten en la organización, a su cultura empresarial, etc.

Khalef (2004), profundiza la idea en que el objetivo de las organizaciones no debería encontrarse únicamente en producir cargos, profesiones, u ocupaciones, sino que es fundamental que dichos empleos, respondan a los criterios de honestidad, lealtad, dignidad y decencia, propios de una Organización saludable.

Salanova (2009), plantea un listado de requisitos que debería componer una Organización saludable:

1. La salud de los empleados es un fin en sí misma
2. Aquellas que poseen un ambiente de trabajo sano y seguro, ya sea a nivel físico, sanitario, psicológico, entre otros.
3. Logran promover un espacio social que influye en el bienestar y en la motivación de cada uno de los empleados. Como consecuencia, tienen satisfacción al trabajar con sus compañeros y a su vez con los directivos.
4. Los empleados se sienten cargados de energía, experimentando emociones positivas, y demostrando dedicación, esfuerzo y compromiso en sus tareas.
5. Los trabajadores poseen orgullo por pertenecer a esa organización, lo cual genera que posean más responsabilidad social corporativa.

3.4 Empleados saludables, Organizaciones saludables.

Pero un interrogante que nos surge es, ¿cómo poder conformar una organización en estos términos? Parecería una experiencia completamente irreal, o imaginaria, pero uno de los principales motores que facilita la composición de una Organización Saludable, es que los trabajadores se encuentren motivados, y psicológicamente sanos. Poner el énfasis en cuidar la calidad de vida de cada uno de los empleados al interior de la organización, no es solamente una cuestión que gira en torno a la prevención de las patologías, sino también, una forma de lograr consecuencias y efectos beneficiosos que aborda el nivel personal (permitiendo experimentar bienestar y satisfacción en el trabajo), y el profesional en cuanto a su rendimiento y calidad del trabajo que otorga. Esta nueva perspectiva, basada en la Psicología Organizacional Positiva, permite alejarnos de la forma tradicional que considera a los trabajadores como meras herramientas o instrumentos para obtener fines empresariales, y comienza a pensar a la salud del empleado como un fin en sí mismo. El foco estará puesto en las fortalezas del empleado y el funcionamiento organizacional óptimo. Con lo cual, en el siguiente capítulo nos proponemos describir recursos y características de un Empleado Positivo, definido como “aquellos que gozan de salud psicosocial” (Llorens, Salanova, Martínez, 2008, p.6). Salanova y Llorens (2008) nos demuestran que existe una posibilidad en donde realmente es posible que los empleados realicen sus labores con altos niveles de energía, con esfuerzo, motivación, compromiso, dedicación, y en simultáneo, pudiendo disfrutar de estas experiencias.

Es de público conocimiento el hecho de que el trabajo, muchas veces implica altas demandas y exigencias para cada uno de los empleados que componen la organización. Si bien el trabajo puede darse en equipo, es fundamental poder desarrollar ciertos recursos personales e individuales en cada uno de los empleados para poder sobrellevar estas demandas y exigencias que se les presentan en la rutina laboral diaria. Estos recursos se vinculan directamente con las competencias emocionales y sociales. En cuanto a las emociones, hablaremos específicamente de aquellas que son altamente positivas, tales como el entusiasmo, la satisfacción y la alegría, las cuales permitirían construir reservas de recursos físicos intelectuales psicológicos y sociales disponibles para momentos futuros de crisis (Fredrickson, 2001, citado en Bustamante, Llorens, Acosta, 2014). Otro aspecto a tener en cuenta es la empatía, la cual es considerada una herramienta clave a trabajar en los equipos, la misma no solo dispone a las personas socialmente, sino que, a su vez, genera efectos en los resultados, haciendo que los mismos sean saludables. (Eisenberg, 2000). La importancia de focalizar y trabajar estos conceptos en las organizaciones radica en que estamos viviendo tiempos cambiantes, volátiles, en donde se exige aún mayores niveles de calidad de servicio, con lo cual, atendiendo a la salud y calidad de vida de los empleados y de los equipos, probablemente haya una mejoría en su salud y en su desempeño. La calidad del servicio sería como un “Resultado organizacional saludable”, es definido como “el grado en el que se satisfacen las expectativas del cliente sobre el servicio recibido” (Zeithaml, Berry, y Parasuraman, 1993, p.23). Lyubomirsky, King, y Diner (2005), resaltan que los empleados más felices, son quienes alcanzan mayores niveles de rendimiento en cuanto a su trabajo. Con lo cual, aquellas organizaciones que promuevan el entusiasmo, la satisfacción y la alegría, estarían más

próximos a obtener mayor calidad de servicio, y un mejor rendimiento, arribando a resultados organizacionales saludables. (Bustamante, Llorens, Acosta, 2014)

3.4.1 Personas positivas

En rasgos generales, cuando una organización se compone de personas que poseen un comportamiento positivo, y a su vez se dan ciertas condiciones que favorecen el compromiso y el fluir de los empleados, se logra fortalecer un ambiente organizacional positivo. El positivismo que pueda presentar una persona va a estar muy vinculado a la suma de recursos positivos que disponga y de los cuales pueda apropiarse. (Forbes Álvarez, 2013).

Dentro de los recursos positivos se encuentran “las habilidades y competencias que se [posean y la factibilidad de uso de las mismas, la autonomía del puesto, la claridad de las tareas, su responsabilidad y autoridad, la existencia de demandas laborales realistas, la existencia de retroalimentación adecuada sobre la labor desempeñada, el apoyo de la línea de mando las condiciones de salud y seguridad y la oportunidad de contacto social, entre otras” (Forbes Álvarez, 2013, p.2”

3.4.2 Características positivas del Empleado

Salanova (2009) asegura la importancia de optimizar el capital psicológico, refiriéndose a un conjunto de características positivas, que, si se disponen al servicio de la organización y de cada labor a realizar, se pueden obtener resultados altamente eficaces. Luthans y Youssef (2004) identificaron las siguientes características:

- Autoeficacia: “La creencia en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados” (Bandura, 1997,p.3, citado en Llorens, Salanova, 2008). Los empleados que poseen autoeficacia focalizan la atención en las exigencias que demanda la organización. Se imponen retos sin sentir malestar o ansiedad, y experimentan un bajo grado de estrés ante situaciones de adversidad. Es por esto que la autoeficacia resulta una característica y recurso fundamental a la hora de componer una organización saludable, ya que, al poseer empleados con esta actitud, sucede que, en tiempos de adversidad, cambios, o ambigüedades, como lo son los actuales en este mundo V.I.C.A, este tipo de trabajadores, en lugar de estancarse o preocuparse, al tener cierta percepción de autoeficacia, simplemente se ocupan de las demandas, y logran sobrellevar las mismas. (Llorens, Salanova, 2008)
- Esperanza: Es un estado motivacional positivo que genera en los empleados un intento por conseguir objetivos por medio de un sentido de agencia personal que les provee de la fuerza de voluntad necesaria para ello. Aquellos trabajadores que poseen un alto nivel de esperanza suelen poseer mejor rendimiento y bienestar laboral, demostrando mayor dedicación, compromiso e identificación con la organización (Llorens, Salanova, 2008)
- Optimismo realista: son trabajadores persistentes, proyectan sucesos positivos, esperan que les sucedan cosas buenas. En tiempos de dificultades, no se paralizan, sino que de lo contrario,

esperan obtener resultados positivos, e intentan ver “el vaso medio lleno” de cualquier situación que se le presente en el trabajo. (Carver y Scheier, 2002). EL optimismo realista muchas veces lleva a las personas a obtener mayor confianza en sí mismos y a persistir ante situaciones negativas, adaptándose a cada cambio que suceda en su carrera. (Forbes Álvarez, 2013)

- Resiliencia: “Es una capacidad psicológica positiva que rebota l adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. No sería la capacidad para salir ileso de una batalla, sino ser vencedor” (Luthans, 2002, p.702, citado en Llorens, Salanova, 2008, p.10).
- Engagement o vinculación psicológica con el trabajo: Este constructo lo agrego Salanova (2009), “Aquellos empleados engaged afrontan la jornada laboral llenos de energía y dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. Disfrutan con su ejecución y experimentan emociones placenteras de plenitud y autorrealización, que conducen a aumentar su satisfacción, bienestar, desempeño y compromiso organizacional” (Salanova y Schaufeli, 2004, citado en, Llorens, Salanova, 2008,p.10)

Cuando en una organización se fomentan prácticas organizacionales saludables, el trabajador logra experimentar estas descripciones mencionadas anteriormente. A su vez, estas, se acompañan de aún más emociones positivas, como por ejemplo la dedicación (“Estoy muy satisfecho y orgulloso del trabajo que realizo día a día”), el placer (“Me encanta el trabajo que hago”), el entusiasmo, el interés intrínseco (“Me siento motivado con el trabajo que realizo”), la satisfacción laboral, la empatía, la absorción (La sensación de que el tiempo vuela cuando está trabajando), y por último, el flow, el cual está vinculado a la absorción y felicidad que el trabajador experimenta al realizar sus tareas.

3.4.3 El Flow y el Engagement

A continuación, reflexionaremos aún más sobre un concepto interesante que plantean algunos autores con el fin de trabajar la importancia de la actitud positiva al interior de los contextos laborales, el mismo es el Flow. Se lo puede definir como “Una experiencia óptima extremadamente disfrutada, que se caracteriza por la atención y concentración focalizada, la existencia de metas retadoras, feedback sobre el desempeño y control sobre la situación, la distorsión del tiempo, y el disfrute intrínseco” (Csikszentmihalyi, 1990, p.89, citado en Salanova, Martínez, Cifre, Schaufeli, 2005). El autor que definió el Flow, sostiene que el mismo “estado espiritual extraordinario” que viven, sienten, y experimentan los artistas en el momento en que realizan diferentes obras, puede localizarse en otros sujetos, realizando otro tipo de trabajos o actividades, sin siquiera tener que tratarse de una obra artística.

Estas autoras presentan una diferencia entre el constructo mencionado anteriormente, es decir, el Engagement, y el Flow, haciendo énfasis en que estas, definitivamente, no son lo mismo. La principal diferencia radica en que el Engagement, se trata de un estado que persiste a lo largo del tiempo, es decir, se trata de la dedicación, el vigor, y la absorción que un trabajador experimenta en un periodo de tiempo indeterminado. Por otra parte, el Flow, alude a un sentimiento que se experimenta

temporalmente en un momento determinado. Se trata de una experiencia de disfrute, gran placer intrínseco, en donde el sujeto se encuentra absorto de todos sus recursos atencionales y hay una distorsión del espacio temporal. Esto se puede dar en el ámbito laboral, y es un recurso muy útil para poder establecer un buen clima organizacional. (Salanova, Martínez, Cifre, Schaufeli, 2005)

Sin embargo, más allá de la diferencia que presentan ambos constructos, tanto el Flow como el Engagement (El flujo y el compromiso), “permiten una motivación intrínseca en las personas, basada en el equilibrio entre habilidades y las tareas que se lleva a cabo, siendo obstaculizados cuando las tareas son muy fáciles o muy difíciles en relación con las habilidades y competencias de las personas, y fortaleciéndose cuando se cuenta con espacios de trabajo que observan metas y objetivos claros, una adecuada retroalimentación sobre el desempeño y cuando las demandas de trabajo permiten actuar utilizando las habilidades y capacidades que se poseen” (Forbes Álvarez, 2013, p.2)

3.4.4 Estrategias de optimización

De todos modos, si bien existen trabajadores que por naturaleza (de modo innato) poseen todas estas características y recursos mencionados a lo largo del capítulo, no hay que alarmarse si esto no sucede, ya que también son formas de experimentar el trabajo que se pueden desarrollar con el tiempo y con ciertas estrategias de optimización. Llorens y Salanova (2008), plantean que estas estrategias de optimización se encontraran dirigidas a fomentar cambios, en tres niveles, en primer lugar, en el empleado, para constituir uno propiamente positivo, en segundo lugar, se deben generar cambios a nivel de la estructura y organización que posee dicha empresa para poder proveer de diferentes “puestos positivos”, y en tercer lugar se debe lograr generar un cambio en la percepción que tengan los empleados en cuanto a la interacción con el puesto que cada uno de ellos posee. Para lograr desarrollar en el empleado emociones positivas, se pueden realizar workshops o ciertas formaciones/capacitaciones que se focalicen en la mejora de la autoeficacia (por ejemplo).

Tal como mencionamos anteriormente, se puede desarrollar con el tiempo “Empleados positivos/saludables”, si la Organización decide destinar tiempo, dinero y energía en ello. Para eso, Salanova (2006), realizó junto con otros colegas, una descripción de algunas de las estrategias de optimización para poder generar empleados saludables, y positivos:

1. Autodiagnóstico: el cual resulta fundamental para que cada trabajador conozca las características positivas suyas y del puesto de trabajo.
2. Entrenamiento en autoeficacia: existen diferentes modalidades de poder fomentar la autoeficacia en los empleados, una de ellas podría ser una persuasión verbal por parte del jefe en donde les demuestren que son capaces de realizar bien su trabajo. Este punto se encuentra altamente vinculado con el tipo de liderazgo que establezca el jefe
3. Entrenamiento en habilidades profesionales y sociales/emocionales: realizar talleres en donde los empleados participen activamente

4. Conciliación trabajo-vida privada: que la organización establezca horarios de trabajo flexibles y que posean ciertos beneficios en cuanto a su vida personal (Por ejemplo, el cuidado de los hijos dentro de la organización)
5. Grupos de mejora
6. Coaching y consulting

Además de estos puntos a tener en cuenta, Forbes Álvarez (2013), plantea que para lograr efectuar un correcto análisis de las condiciones que se están gestando en una organización y poder lograr una mejora organizacional para proveerlos de un ambiente saludable y positivo, es fundamental explorar los aspectos positivos que caracterizan a los equipos de trabajo, pero principalmente aquellos que logran obtener un alto desempeño, de este modo se puede conocer cuáles son los recursos positivos en liderazgo que podrían replicarse, que elementos de la cultura podrían promoverse, que tomas de decisiones utilizan, cuales son los procesos de organización (por ejemplo: procedimientos en uso para la atracción de talento, capacitación y desarrollo de personas), etc. De este modo, al conocer algunos de estos elementos en términos más generales, permitiría obtener una visión más amplia de la organización para poder observar qué es lo que se quiere fortalecer o mejorar dentro de la misma (Forbes Álvarez, 2013)

3.4.5 Recursos laborales positivos

Por otra parte, existen recursos laborales positivos que favorecen e impulsan la creación de empleados positivos y saludables, tiene que ver con aquellas condiciones organizacionales que influirían directamente en el trabajador. Por ejemplo, el nivel de autonomía que se les permita desplegar en cada uno de los empleados para la toma de decisiones sobre situaciones imprevistas. Cuando existe un óptimo nivel de autonomía se le presentifica al trabajador una sensación de control y eficacia que a su vez puede impactar en los resultados organizacionales de un modo altamente positivo. A su vez, el clima de apoyo social y técnico, es fundamental dado que muchas veces los empleados se encuentran ante situaciones en donde no saben cómo responder a las mismas, y el hecho de saber que se cuenta con compañeros de trabajo a quien puede acudir, o bien a algún jefe con quien puede hacer una consulta más técnica, da una sensación de seguridad y tranquilidad. El feedback constante es un punto clave, le permite al empleado obtener información sobre su desempeño en las diferentes labores que realice durante determinado periodo, de este modo podría autoanalizarse y comprender que aspectos debería continuar haciendo y cuales debería mejorar. El liderazgo transformacional, trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, también son factores que influyen en cómo el empleado se siente en el interior de la organización, y en sus resultados y rendimiento que se demuestran. (Llorens, Salanova, Martínez, 2008)

3.4.6 El Engagement como constructo opuesto al Burnout

Sin embargo, cuando no se fomentan dichos recursos y características en las organizaciones, y de lo contrario se dan prácticas altamente coercitivas, fuertes demandas y exigencias, puede generar consecuencias graves, como lo son las patologías del trabajo. Se trata del lado oscuro de las organizaciones, en donde las mismas, se enfocan en una desviación organizacional, que se caracteriza por determinados eventos, actividades o circunstancias que ocurren en organizaciones formales y producen un comportamiento subóptimo o por debajo del esperado como consecuencia de esta estructura organizacional. El lado oscuro de las organizaciones alude a aspectos negativos, antisociales y antihumanos. Las formas de estructuración y procesos que se gesten en una organización afectarán positiva o negativamente en el factor humano. (Pérez, 2010)

Un ejemplo de afectación negativa en el factor humano es el Burnout, el cual fue definido años atrás como “Cansancio emocional que lleva a una pérdida de motivación que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso. Es un síndrome tridimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y pérdida o reducida realización personal en el trabajo” (Maslach, 1993, p.20, citado en Carrasco González, De la corte De la corte, León Rubio, 2010). Martínez y Salanova (2003) describen a esta patología como “estar quemado”, como si fuese una batería de un celular que se termina de agotar, los empleados poseen una pérdida de energía y un alto nivel de agotamiento, y como consecuencia, unos resultados poco eficaces y un mal rendimiento.

Con el fin de comprender mayormente cual podría ser un recurso para prevenir el estrés laboral o el burnout, ahondaremos aún más en uno de los conceptos mencionados anteriormente, es el Engagement, el cual fue definido como “un estado motivacional- afectivo positivo y psicológico relacionado con el trabajo caracterizado por el vigor, dedicación y absorción” (Salanova y Schaufeli, 2009, citado en Hernández, Llorens- Gumbau, Rodriguez-Sanchez, p. 247).

El Engagement en el ámbito laboral se considera un constructo que se encuentra en contraposición del burnout: “El vigor y la dedicación son los polos opuestos del cinismo y del agotamiento. Contrariamente a aquellos que padecen burnout, los trabajadores Engaged tienen un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo, en lugar de ser su trabajo como estresante y demandante lo perciben como retador, para ellos el trabajo es divertido y no una carga” (Berardi, p.28, 2015). Tal como plantea Salanova (2009), cuando los empleados experimentan esta sensación, los mismos poseen una alta energía la cual los encuentra envueltos en sentimientos de pasión, intensidad, devoción y orgullo por su trabajo, esforzándose por el mismo aun cuando las tareas no resultan nada fáciles. El Engagement ha sido considerado como una pieza clave en las organizaciones modernas, y un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y a su vez prevenir las patologías del trabajo como lo puede ser el burnout.

“Las consecuencias del Engagement son: la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (reflejada en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y baja intención de abandonar el trabajo, alta motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo, conductas de

iniciativa personal, desempeño exitoso en las tareas, una mayor calidad del servicio a los clientes y un aumento de la salud de los empleados, siendo uno de los indicadores de esta la disminución de quejas psicosomáticas (Carrasco González, De la Corte de la Corte, León Rubio, p.14)

Cuando se experimenta un nivel de compromiso en estos términos, se obtiene como resultado mayor eficacia y se eleva automáticamente la seguridad y confianza en que uno mismo puede resolver eficazmente las exigencias y demandas que el trabajo les presenta (Forbes Alvarez, 2013).

3.4.6.1 El Engagement y la personalidad resistente

El Engagement se encuentra fuertemente vinculado con la personalidad resistente, el cual fue un término utilizado por Kobassa (1982) para dar cuenta de diferentes modalidades de resistencia de un individuo ante el estrés de situaciones cotidianas en el entorno laboral. Este autor plantea 3 dimensiones que caracterizan a un sujeto con estas descripciones mencionadas:

- Compromiso: alude a la identificación con la propia labor
- Control: que el sujeto posee para contribuir en eventos o situaciones futuras, teniendo la competencia de poder modificarlos para su propio favor.
- Reto: posibilidad de concebir el cambio como una opción de mejoramiento de las competencias laborales y personales, proporcionando tolerancia a la ambigüedad y mayor flexibilidad cognitiva. En lugar de percibir las situaciones de adversidad como una barrera en su camino a los objetivos, estas personas lo perciben como una forma de lograr desarrollarse y ser un mejor trabajador (Montoya Zuluaga, Moreno Moreno, 2012)

Algunas investigaciones científicas han demostrado empíricamente que el Engagement puede ser promovido ya sea por recursos laborales y/o recursos personales. Dentro de los recursos personales se reconoció la Autoeficacia como una de las más relevantes para poder fomentar el Engagement en los empleados, con lo cual, mejorando la percepción de autoeficacia, el trabajador tendría mayores niveles de compromiso, vigor y dedicación hacia el trabajo que realiza. Bandura (1997) define a la autoeficacia como aquellas percepciones que creen los sujetos sobre las propias capacidades para ejecutar los cursos de acción requeridos que lo llevaran a determinados resultados o logros. .

Es fundamental trabajar los niveles de autoeficacia en las organizaciones porque no solo se estaría fomentando el Engagement en los empleados, sino que también, al ser este constructo una antítesis de la patología laboral del Burnout, se estaría disminuyendo los niveles del mismo. Por lo tanto, la autoeficacia, resulta ser un recurso altamente valioso ya que es a partir de ella que se puede optimizar el Engagement y a la vez prevenir el malestar en los empleados, logrando fortalecer el trabajo.

3.4.7 Clima de seguridad

Por otra parte, otro punto a tener en cuenta es el clima de seguridad que se experimente al interior de la organización. El clima de seguridad es entendido como “La percepción que tienen los trabajadores sobre las diferentes acciones de seguridad realizadas por la empresa con efectos sobre la conducta

de los trabajadores” (Carrasco González, De la corte de la corte, León rubio, p.16, 2010). Glendon, Stanton y Harrison (1994) proponen que los aspectos que fomentan el clima de seguridad son:

1. Compromiso por parte de la dirección
2. Comunicación
3. Estabilidad en la plantilla y las relaciones laborales
4. El control del ambiente laboral
5. La formación en seguridad
6. Conductas habituales de seguridad

García et al (2005) propone un modelo que relaciona el clima de seguridad con el Engagement en los trabajadores. Estos parten de la idea de que el clima de seguridad puede impactar en los niveles de estrés y a su vez puede generar accidentes laborales, por lo tanto, el modelo postula que el clima de seguridad influye en los niveles de Engagement que pueda experimentar un trabajador (Carrasco González, De la corte De la corte, León Rubio, 2010)

Con lo cual, hasta aquí hemos hecho una extensa descripción respecto a la importancia de seleccionar como enfoque la Psicología Organizacional Positiva, para el abordaje y la comprensión de las Organizaciones Saludables, entendiendo sus categorías, requisitos, y conceptos que ayudan a profundizar aun mas en dicho constructo, haciendo alusión a la relevancia que radica en constituir empleados saludables, comprendiendo a los mismos como personas positivas con sus respectivas características que mejor lo definen y preparan a nivel individual y organizacional para el afrontamiento de un mundo tan líquido y V. I. C. A, destacando el gran desafío que ello implica.

Conclusiones

Habiendo expuesto una descripción de algunas de las características que mejor explican a un Empleado saludable y positivo, comprendemos que la conformación de una Organización saludable nunca sería posible si no es por la presencia de empleados que se encuentren psicológicamente sanos y proactivos hacia sus tareas. Con lo cual, si una organización desea establecer practicas organizacionales realmente saludables, debería tener en cuenta la posibilidad de analizar y evaluar cuales son los recursos laborales y personales de cada organización y empleado, con el fin de promover organizaciones más sanas, más humanas, y flexibles. De esta forma, las organizaciones comienzan a prepararse para posibles cambios futuros, o situaciones adversas, y se convierten automáticamente en Organizaciones Resilientes, haciéndose más fuertes, y siendo conformadas por empleados resilientes, positivos, y saludables.

La sociedad contemporánea en la que vivimos se encuentra caracterizada por niveles de complejidad cada vez más crecientes, el cual exige habilidades y competencias diferentes. No es suficiente con que el empleado realice sus tareas de forma eficaz, en el tiempo deseado, sino que la calidad de vida que lo rodea al interior de la organización en donde despliega su labor es fundamental para el rendimiento y para su bienestar emocional. Ya no se trata de pensar al empleado en términos de recursos, como si fuese una mera pieza de un sistema administrativo, sino que se entiende la importancia de conformar Empleados que se encuentren psicológicamente sanos al interior de la organización, es decir, que se encuentren motivados, que tengan la percepción de autoeficacia, de Flow, de Engagment, es decir, que la experiencia que vivencien sea positiva, y no simplemente una acción que realizan con el fin de obtener una remuneración pretendida. Los empleados son humanos, y la organización debe tener en cuenta su integridad como tal, destacando sus valores, ética e identificación organizacional.

En estos términos, comenzamos a entender a las empresas más humanas, mas saludables y mas resilientes.

El contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo, nos invita a reflexionar y concientizar en las practicas que debemos establecer al interior de nuestras organizaciones para poder sobrevivir a cada una de las transformaciones que se gesten en el entorno. Vivimos en una cultura de consumo en donde prima la inmediatez, la ligereza las rápidas soluciones, la satisfacción inmediata, y un avance tecnológico que parece no cesar, siendo de lo contrario, un desarrollo constante.

Comprendimos que el mejor enfoque para poder abordar y generar las Organizaciones saludables es la Psicología Organizacional Positiva (POP) ya que resulta ser el marco teórico mas complejo y acabado que logra potenciar y desarrollar las fortalezas al interior de las organizaciones, enfatizando no solo en prevenir patologías laborales, como lo puede ser el Burnout, sino tambien en establecer practicas organizacionales saludables, liderazgos saludables, y estrategias que permitan a los empleados experimentar en su vida laboral un profundo bienestar y satisfacción laboral, obteniendo

como consecuencia un mejor rendimiento. La psicología organizacional positiva, o POP, es un enfoque de la psicología industrial y organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral, el cual se diferencia del enfoque tradicional, dado que este, tiene como propósito lograr el equilibrio, en cambio la POP, busca potenciar ambientes a fin de conseguir el máximo desarrollo de las virtudes personales y por ende apoyar el éxito empresarial.

Por otra parte, entendemos que la forma de poder sacar el máximo provecho ante cualquier situación de adversidad es posicionándonos desde el paradigma de la psicología positiva, en donde no solo se piensa en términos de prevención, sino que se comienza a pensar en la promoción de la salud y del bienestar, comprendiendo que son las bases fundamentales para un correcto desempeño personal y profesional. Pudimos afirmar a lo largo de nuestra revisión bibliográfica, que las emociones positivas favorecen el desarrollo y el crecimiento a nivel personal, permitiendo sentimientos de satisfacción en cuanto a su propia vida, experimentando la esperanza, el optimismo, y percibiéndose más feliz, potenciando el bienestar y la salud.

A su vez, al preparar a las organizaciones con características de flexibilidad, agilidad, bienestar, autoeficacia, optimismo, Engagement, resiliencia, y esperanza, se conforma una organización en donde todos los empleados poseen cierta Identificación organizacional, y responden ante las problemáticas como si fuesen propias. Comienza a comprenderse a la salud de los empleados como un fin en sí misma, entendiendo que aquellas que poseen un ambiente de trabajo sano y seguro, ya sea a nivel físico, sanitario, psicológico, logran promover un espacio social que influye en el bienestar y en la motivación de cada uno de los empleados, y como consecuencia, tienen satisfacción al trabajar con sus compañeros y a su vez con los directivos, se sienten cargados de energía, experimentando emociones positivas, y demostrando dedicación, esfuerzo y compromiso en sus tareas. Además, poseen orgullo por pertenecer a esa organización, lo cual genera que posean más responsabilidad social corporativa. Por último, un concepto que resulta fundamental es la Resiliencia organizacional, dado que la misma, es considerada el puente de conexión entre las organizaciones saludables y el mundo V.I.C.A desde la Psicología organizacional Positiva que hemos descrito a lo largo del presente trabajo. Las organizaciones deben desarrollar la Resiliencia al interior de las mismas para poder enfrentarse a este mundo tan líquido y volátil que nos vemos enfrentados en el día a día.

En contraposición a aquellas organizaciones saludables, ubicaríamos a las Organizaciones tóxicas, las cuales poseen Líderes tóxicos, quienes atentan contra la salud y bienestar a nivel personal de los empleados y a nivel organizacional en cuanto a su rendimiento, generando consecuencias negativas para las organizaciones y sus resultados, impidiendo que se alcancen los objetivos, o que puedan enfrentar cualquier tipo de adversidad. Es decir, son aquellas organizaciones que se caracterizan principalmente por poseer prácticas organizacionales que resultan ser altamente coercitivas, planteando para sus empleados fuertes demandas y exigencias, y exponiéndolos a la gran posibilidad de desarrollar patologías del trabajo sumamente graves como lo puede ser el Burnout. Tal como pudimos demostrar, una de las emociones positivas como lo es el Engagement (fomentado

principalmente en Organizaciones saludables) resulta ser un constructo opuesto al burnout, y herramienta fundamental para no recaer en tal patología.

Nos resulta fundamental hacer alusión a la problemática actual que nos rodea simultáneamente al presente desarrollo. La emergencia sanitaria mundial que vivimos actualmente con el Corona Virus o COVID-19, ha generado fuertes consecuencias en cada una de las organizaciones. Consideramos que este fenómeno, resulta ser un excelente ejemplo para graficar el mundo V.I.C.A al que estamos expuestos diariamente. Podemos decir que estamos ante un VICA exacerbado, y potenciado, ya que la volatilidad, ambigüedad, complejidad e incertidumbre que fue surgiendo en este último tiempo, ha incrementado día tras día, hora tras hora, y ha expuesto a las organizaciones a escenarios nunca imaginados, teniendo que responder con agilidad y flexibilidad para poder hacerse más fuertes. Es una excelente oportunidad para que los liderazgos en las empresas sean los propios de una Saludable, expresando empatía hacia sus empleados, poniéndose en el lugar del otro, acompañando, escuchando, conteniendo, respondiendo con agilidad ante estos tiempos tan veloces que nos rodean, expresando flexibilidad, y planteándolo con claridad, focalizando los objetivos y proyectos más allá de la crisis que se esté atravesando.

Con lo cual, como podemos ver, ante situaciones de crisis como lo es el COVID-19, se pueden destacar en las organizaciones dos formas de reaccionar. Por un lado, algunas organizaciones pueden entrar en una encrucijada en donde es muy difícil de salir, resultando en un quiebre de la empresa en términos generales, siendo el motivo principal de dicha crisis el resultado de prácticas organizacionales ejercidas durante su trayectoria, por sus estilos de liderazgo tóxicos, por su clima organizacional, entre otros aspectos que terminen hundiéndolos a sí mismos en lo más profundo.

Pero por otro, y en el mejor de los casos, existen ciertas organizaciones que logran sobrepasar las situaciones altamente críticas, y consideran a las mismas como momentos cruciales para sacar el máximo provecho a las organizaciones, liberando el potencial y actuando con compromiso. De esta forma, las organizaciones que sepan responder de forma eficaz ante adversidades como esta podrían corresponderse con las llamadas Organizaciones Saludables, y Resilientes.

Bibliografía

Bandura, A. (2002). Self- efficacy: The exercise of control (5th edition), New york, NY: Freeman and company.

Bennet, N, Lemoine, G (2014). What a difference a word makes: Understanding Threats to performance in a VUCA World. Bushor (1126), 1-7

Bustamante, M, Llorens, S, Acosta, H (2014). Empatía y calidad de servicio: El papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. Revista latinoamericana de psicología positiva. ISSN 0719-4420

Caponi, S. Georges Canguilhem y el estatuto epistemológico del concepto de salud. Historia, Ciencias, Saúde- Manguinhos, IV (2): 287-307, jul-out 1997.

Carrasco González, A, De la corte de la corte, C, León rubio, J.M (2010). Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. Revista digital de prevención (1)

Carver, S. y Scheier, M. F. (2002). Optimism. En C. R Zinder y S. López (Eds.) The Handbook of Positive Psychology (pp, 231-243). Oxford: oxford university press.

Contreras, F, Esguera, G (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. Revista diversitas (2), 2, 311-319

Cuenca, R. (2002, diciembre). Concepto de riesgos psicosociales. Ponencia presentada en la Jornada Técnica De actualización de Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas, Madrid. España

Diamond, M. A. (1996). Innovation and Diffusion of Technology. A Human Process. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48 (4), 221-229

Domínguez Bolaños, R, (2017). La psicología positiva: un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. Razón y Palabra (21), 96, 660-679

Forbes Álvarez, R (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. Éxito empresarial, Cegesti (227), 1-3.

Gimeno Navarro, M, Grandio Botella, A, Marques Marzal, A (2012). Prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo. Estudio de su incidencia. Contabilidad y negocios (7), 43-58

Hermosa, A, Perilla Le. Retos investigativos en psicología de la salud ocupacional: el estrés laboral. Rev. Fac. Nac. Salud pública 2015, 3 (2): 252-261. DOI: 10.17533/udea.rfnsp.v33n2a12

Hernández-Vargas, C, Llorens-Gumbau, S, Rodriguez-Sanchez, A (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. Anales de psicología (30), 1, 247-258

Johansen, B (2013). Navigating the VUCA World. Research- Technology Management.

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

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of organizational behavior, 23 (6), 695-706.

Melamed, A. (2019, septiembre). El futuro del trabajo: diseñando tu transformación. Congreso de psicología positiva aplicada. Ciudad Autónoma De Buenos Aires

Meneghel, I. Salanova, M. Martínez, I, M (2013). El camino de la resiliencia organizacional, una revisión teórica. Revista de Psicologia, Ciencies de l'Educacio i de l'Esport, 31(2), 13-24

Mladinic, A, Isla, P (2002). Justicia Organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. Pskykhe (11), 2, 171-179

Moreno, J (2011). Liderazgo tóxico: Consecuencias para las organizaciones. Revista PUCE, (93), .297-317

Navarro, M, Grandío, A, Marques, A. (2013).El cambiante mundo de las organizaciones. Hacia una organización saludable. Revista Internacional de las Organizaciones, (10), 41-63

Omar, A (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. LiberaBit (17), 2

Organización Internacional del trabajo, OIT (2003). Actividades normativas de la OIT en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo: estudio detallado para la discusión con miras a la elaboración de un plan de acción sobre dichas actividades. 91. Conferencia Internacional del Trabajo. Suiza: OIT

Patlan- Perez, J, Martinez Torres, E, Hernandez- Hernandez, R (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. Revista internacional administración y finanzas (5),5

Perez Perez, M, Vela Jiménez, M, Abella Garcés, S, Martínez Sánchez, A (2015). El enriquecimiento Trabajo- Familia: Nuevo Enfoque en el Estudio de la Conciliación y la Satisfacción Laboral de los Empleados. Universia Buisness Review (45), 16-33

Perilla- Toro, Gomez-Ortiz (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. Revista Journal of Work and Organizational Psychology (33), 95-108

Polo- Vargas, J, Palacio Sañudo, J, Castro Correa, A, Mebarak, C, Velilla Guardela, J (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. Salud uninorte Barranquilla (3): 561-575

Ramírez Álvarez, O (2015). El rol del psicólogo organizacional desde la psicología de la salud. Revista Poiésis (29)

Ramos, J. Peiró, M (2014). La psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica. Papeles del psicólogo, vol. 35 (1), pp1-4

Rodríguez Fernández, A. (2009). Psicología del trabajo . España. Pirámide

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos, Estudios Financieros, 303, 179-214

Salanova, M. y Schaufeli, W. B (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. Estudios financieros, 261, 109-138.

Sánchez, P. A. L (2013). Resiliencia Organizacional: una aproximación. Trabajo de grado. Universidad del Rosario. Bogotá, D.C

Sandoval Caraveo, M (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas (27), 78-82

Seligman, M. E. P (1999). The President's Address. American Psychologist, 54, 559-562.

Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M (2000). Positive psychology: an introduction. American Psychologist, 55, 5-14

Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L L., y Adams, V. (2000). The roles of hopeful thinking in preventing problems and promoting strengths. Applied and preventive psychology: Current scientific perspectives, 15, 262-295.

Tetrick, L. E. & Quick, J. C. (2003). Prevention at work: Public Health in Occupational Settings. En J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), Handbook of occupational Psychology. Washington. American Psychological Association.

Wildavsky, A. (1998). Searching for safety. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H.A., & McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of Healthy work organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(4), 565-588

Zukuaga, A, Moreno Moreno, S (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y Engagement. Psicología desde el Caribe (29), 1, 205-227