



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ORGANIZACIONES SALUDABLES

Estudio de Caso:

**Primer Tribunal de Gestión asociada en lo Laboral
de la Tercera Circunscripción Judicial**

Trabajo de Investigación

Por

Andrea Beatriz Chirino

Registro 19.567

Profesor Director

Dr. Germán Dueñas Ramia

MENDOZA- AÑO 2020

Resumen Técnico

Con el tiempo, han ido cambiando las circunstancias y ámbitos laborales en las organizaciones y han aumentado las necesidades de las personas en cuanto a lo personal y sus relaciones interpersonales que permiten el buen desarrollo laboral. Por tal motivo, se han incrementado también, los estudios dirigidos al análisis que la atención en los aspectos sociales y de salud laboral tienen en la eficiencia organizacional.

El presente estudio, destaca los beneficios que la salud física, mental y social tienen sobre la generación de aspectos positivos que impactan directamente en la eficiencia laboral y básicamente, descubrir en qué medida, una organización estatal como el Primer Tribunal de Gestión Asociada en lo Laboral de la Tercera Circunscripción Judicial de Mendoza se acerca a los parámetros descritos en el contexto de Organizaciones Saludables.

Para ello, en principio se exponen los antecedentes históricos que dan soporte al tema en estudio y los diferentes autores involucrados. También se detallan los distintos modelos propuestos en el marco de la salud organizacional, sin dejar de mencionar la importancia y transición que atravesó el concepto de salud y psicología para llegar al concepto de Psicología Positiva y con ello arribar al de Organizaciones Saludables.

La Metodología de investigación del presente estudio tiene un enfoque cuantitativo ya que se realiza mediante una recolección de datos que permite la medición numérica de la hipótesis planteada: “UN ORGANISMO ESTATAL DE GRAN TAMAÑO Y CON PROCESOS Y TAREAS RÍGIDAS Y BUROCRÁTICAS, PUEDE INCORPORAR PAUTAS Y CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE”. Y la Técnica de investigación seleccionada para recopilar datos es un Cuestionario con Escala de Lickert que contiene 15 preguntas con cinco niveles de evaluación para cada variable. La técnica descripta fue aplicada a una muestra de 37 personas, hombres y mujeres de distintas edades que trabajan en el segundo piso del edificio de la Tercera Circunscripción Laboral en la ciudad de General San Martín Mendoza. De los treinta y siete, cuatro son jueces de cámara, un administrador de piso, dos prosecretarios, dos secretarios y el resto auxiliares de cámara. Diecisiete son hombres y veinte mujeres.

Los hallazgos del presente estudio dan conocimiento que, si bien la Dirección Administrativa hace mucho esfuerzo para fomentar armonía en el ambiente laboral, cuidando la salud mental,

física y social de los trabajadores, no es considerado un objetivo totalmente logrado por parte de la mayoría del personal. Algunos consideran que falta mucho por trabajar en técnicas de comunicación y colaboración conjunta y bastante más en participación en ideas y propuestas de mejora en tareas y procesos. El enriquecimiento de los puestos de trabajo, añadiendo tareas y funciones que denotan retos e impulsan el aprendizaje es considerado satisfactorio por la mayoría. Además el personal, también en su mayoría, se siente seguro en el lugar de trabajo. Más de la mitad de ellos reconoce los esfuerzos y logros en las técnicas aplicadas, dando una sensación de acercamiento al Modelo de Organización Saludable pero no en su totalidad. Es decir, se percibe bastante énfasis en el desarrollo de procesos y tareas para priorizar el buen resultado en el servicio al usuario pero no tanto en el bienestar psicológico del personal que brinda el servicio. Es importante destacar que la mayoría de los trabajadores expresan sentirse motivados e implicados en su trabajo. Queda claro que se habla particularmente del grupo de personas consultadas en una sola repartición de las tantas que posee esta organización estatal, y no es menor tal detalle. Al tratarse de un trabajo con gran componente de carga laboral, estrés y tensión, quedan muchas técnicas por aplicar para mejorar el resultado más próximo a lo ideal. Por ello se explica que la mayoría supone que la Organización está más afectada por componentes negativos que positivos. Es decir, lo consideran como una lucha constante entre la presión del colegio de abogados y otros peritos profesionales, el movimiento excesivo de expedientes diariamente y las exigencias de Jueces y Administradores. Lo cual causa niveles altos de desmotivación y dificultades para llevar al día las tareas. Es decir, la Organización no es considerada en su totalidad como una Organización Saludable pese a los esfuerzos reconocidos por el personal consultado.

Palabras clave: Salud laboral, Eficiencia Organizacional, Psicología Positiva, Capital Social Organizativo, Bienestar psicológico.

ÍNDICE

Resumen Técnico.....	2
Introducción.....	7
CAPÍTULO I - ORGANIZACIONES SALUDABLES	
1.1 Antecedentes Históricos.....	8
1.2 Concepto de Organizaciones Saludables.....	9
1.3 Características Organizaciones Saludables.....	10
1.4 Psicología Organizacional Positiva.....	12
1.5 Algunas Prácticas Saludables.....	14
1.6 Capital Psicológico Positivo en la Empresa.....	15
1.7 Engagement	17
CAPÍTULO II- ORGANIZACIONES TÓXICAS	
2.1 Fundamento.....	19
2.2 Definición Organizaciones Tóxicas.....	20
2.3 Características de Organizaciones Tóxicas.....	20
2.4 Bournout: Origen y Concepto.....	21
CAPÍTULO III- NORMAS LEGALES VIGENTES	
3.1 Normativa vigente.....	23
CAPÍTULO IV- MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES	
4.1 Modelo explicativo.....	26
4.2 Tres grandes Categorías	
4.2.1 Modelos centrados en el empleado.....	26
4.2.2 Modelos orientados hacia diversos grupos.....	31
4.2.3 Modelos como sistema que exhiben vida.....	32
4.2.4 Propuesta de Modelo Integral Saludable.....	33

4.2.5	Modelo de Espacio Laboral Saludable de la OMS.....	36
-------	--	----

CAPÍTULO V- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

5.1	Objetivos del trabajo.....	39
5.1.1	General	
5.1.2	Específico	
5.2	Fundamentos.....	39
5.3	Alcance.....	40
5.4	Técnica de Investigación.....	41
5.5	Cuestionario Aplicado.....	43

CAPÍTULO VI- ORGANIZACIÓN BAJO ESTUDIO

6.1	Introducción en la conformación del Poder Judicial de Mendoza.....	48
6.2	Características y proceso de transformación en la operatoria de trabajo.....	53
6.3	Tribunal de Gestión Judicial Asociada. Concepto y operatoria. Objetivos.....	54
6.4	El Administrador de Gestión. Funciones. Oficinas de apoyo.....	54
6.5	El proceso de cambio.....	56
6.6	Evaluación del Modelo.....	56

CAPÍTULO VII- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1	Presentación de Resultados Obtenidos.....	58
-----	---	----

CAPÍTULO VIII- ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1	Análisis de la obtención de datos recopilados.....	61
-----	--	----

CAPÍTULO IX- CONCLUSIONES

9.1	Conclusiones Finales.....	64
-----	---------------------------	----

Bibliografía y Referencias.....69

Introducción

El presente trabajo ha sido elaborado con la finalidad de exponer y conocer los beneficios de considerar la salud en el ámbito laboral como un valor estratégico en la gestión organizacional. En este sentido, se intenta concebir el capital humano y su salud física y psicosocial como una inversión que posibilita una verdadera ventaja competitiva. Para ello se da comienzo con los antecedentes históricos que dan respaldo al concepto de Organizaciones Saludables y sus temas claves como Capital Psicológico, Capital Social Organizativo, Psicología Organizacional Positiva en contraposición de la Psicología Tradicional, Prácticas saludables en la Organización, Calidad de vida laboral como punto de partida de la salud de los trabajadores y la forma en que esto impacta positivamente en la eficacia organizacional, Modelos de Organizaciones Saludables propuestos por distintos autores, Modelo Integrador de Organizaciones Saludables y Modelo de Espacio Laboral Saludable de la OMS, Normativa Nacional e Internacional vigente. La aplicación de este estudio ha sido realizada en mi lugar de trabajo actual: Primer Tribunal de Gestión Asociada en lo Laboral de la Tercera Circunscripción Judicial situado en el departamento de Gral. San Martín Mendoza. Por medio de un cuestionario Escala de Likert sobre una muestra de 37 personas, hombres y mujeres de distintas edades. De los treinta y siete, cuatro son jueces de cámara, un administrador de piso, dos prosecretarios, dos secretarios y el resto auxiliares de cámara. Diecisiete son hombres y veinte mujeres. Los cuestionarios fueron repartidos y recopiladas sus respuestas en un lapso de 15 días en el mes de Junio de 2020. Luego se analizaron las respuestas para intentar descubrir los lineamientos de la Organización y si los mismos se ajustan o se acercan a las pautas de una Organización Saludable.

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes Históricos

Luego de los modelos de liderazgo autocrático y burocrático implementados en el siglo XX, surgieron otros más flexibles y participativos que se enfocan en crear un ambiente laboral óptimo, ya que el bienestar de los trabajadores constituye el patrimonio más valioso. Ellos son quienes desarrollan los planes de empresa y cumplen con los objetivos y por lo tanto deben ser la preocupación principal de las empresas más allá de su actividad comercial o cantidad de personas contratadas.

Fue en la década de 1940 cuando se observó que la mejora de las condiciones laborales, la promoción de la seguridad y la salud, el fomento de la participación y la atención a las relaciones sociales, entre otros aspectos, resultaban beneficiosos para la organización, en tanto que reducían conductas disruptivas por parte de sus miembros y promovían conductas orientadas hacia las metas organizacionales.

Entre las décadas de 1960 y 1980 se despliega el movimiento de la calidad de vida laboral, que prioriza a los entornos de trabajo saludables. Se empezaron a buscar formas de organización y estilos de dirección que garantizaran las condiciones para que, en el trabajo, los seres humanos desarrollasen lo mejor de sí mismos (Mateu, 1984; Navajas, 2003).

En las últimas dos décadas, el énfasis en la calidad del ambiente laboral como elemento esencial para la salud organizacional (Cox, 1992) y la relevancia de los factores organizacionales en las relaciones salud-trabajo (Vandenberg et alii, 2002) han contribuido al resurgir del constructo «calidad de vida laboral», ubicándolo como elemento central en el actual proceso de metamorfosis organizacional (González et alii, 1996).

Estas consideraciones llevan a la OMS (2010) a definir un entorno de trabajo saludable en los siguientes términos:

aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones establecidas sobre la base de las necesidades previamente determinadas: temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo; temas de salud, seguridad y bienestar en

el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral; recursos de salud personal en el lugar de trabajo, y maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad.

A pesar de todos los estudios, no hay un conjunto definido y cerrado de recursos o técnicas que sirva por igual para todas las organizaciones (Salanova, 2008), si bien parece aceptado que debería ser posible distinguir entre sistemas de trabajo saludables y no saludables (Cooper y Williams, 1994; Cox, 1988; Lowe et alii, 2003; Murphy y Cooper, 2000; Sparks et alii, 2001). Existen, eso sí, amplios listados de acciones que implementar para crear una organización saludable (Vandenberg et alii, 2002).

1.2 Concepto de Organizaciones Saludables

Una organización saludable es aquella en la que cultura, clima y prácticas crean un entorno que promueve la salud y seguridad de los empleados, así como la efectividad de la organización.

Hablamos de principios y valores, de estrategia y aspectos puramente operacionales y también de relaciones entre personas. Por ello, hay que asumir que una organización saludable es una responsabilidad de todos, desde la Dirección hasta cualquier miembro de la fuerza de trabajo.

Wilson, Dejoy y otros las definen como aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo – vida privada.

Uno de los objetivos de las organizaciones saludables es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior, lo que en los últimos años se ha denominado responsabilidad social corporativa y que se podría definir como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral medioambiental y de los derechos humanos.

En este contexto se encuentra el estudio de Organizaciones Saludables: aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (ejemplo diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (ej canales de comunicación abierta) y la organización (estrategias de conciliación trabajo- vida privada). Además estas organizaciones son saludables porque reúnen una serie de requisitos tales como los siguientes:

- la salud de los empleados tiene un valor estratégico en la organización
- hay un ambiente físico de trabajo sano y seguro con menos accidentes laborales
- desarrollan un ambiente de trabajo inspirador para los empleados, donde están a gusto
- hacen que sus empleados se sientan vitales y energéticos, motivados y fuertemente implicados en su trabajo
- establecen buenas relaciones con el entorno organizacional con una imagen positiva de la organización y con responsabilidad social corporativa.

De todo lo expuesto se puede sintetizar: una organización saludable es aquella en la que cultura, clima y prácticas crean un entorno que promueve la salud y seguridad de los empleados, así como la efectividad de la organización. Esto significa invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada. Todo ello sin perder atención en la efectividad organizacional y posicionamiento en el mercado.

1.3 Características de Organizaciones Saludables

Para sobrevivir y desarrollarse en un contexto con cambios constantes, incertidumbre, complejidad y movilidad, las organizaciones necesitan contar con empleados motivados y psicológicamente sanos. Esto requiere una convivencia saludable en las organizaciones que proporcione una buena calidad de vida laboral.

Para ello, es necesaria la adaptación permanente de las organizaciones a nuevos entornos y dedicar esfuerzos no solo a la prevención de riesgos laborales, sino también a desarrollar

fortalezas y virtudes de los miembros de la organización para producir un desempeño laboral adecuado.

En 1948 la OMS definió a la Salud como “un estado de bienestar total, que incluye el bienestar físico, mental y social y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos”. Es decir que en un enfoque clásico de la Salud Ocupacional solo se tenía en cuenta el aspecto negativo de la salud organizacional, y desde ese momento en adelante se comienza a entender la salud en su totalidad y desde un paradigma psicobiosocial, desarrollando nuestras competencias y fortalezas personales.

Las Organizaciones Saludables abarcan una perspectiva global e integradora, incluyendo factores tradicionales y aspectos nuevos como el estrés ocupacional, seguridad y salud ocupacional, promoción de la salud laboral, conducta organizacional, dirección de Recursos Humanos y la Economía.

Por otro lado, las organizaciones ya no son algo independiente de su entorno, ni de los seres humanos que las conforman. En la medida en que las organizaciones deseen sobrevivir y crecer lo han de hacer con y desde su entorno y sus miembros, (Morin 1944). En este nuevo modelo organizacional los trabajadores pasan de ser considerados un coste a ser un recurso (etapa presente), hasta ser vistos como un componente (ser parte de) (Grandío, 1996); se enfatizan las interacciones entre la organización, su ambiente externo y los trabajadores; se destacan el diseño organizacional relacionado con las necesidades e intereses de los trabajadores, y el uso de modelos de dirección que enfatizan el apoyo y la participación.

Las organizaciones saludables cuentan con empleados felices, son competitivas y no dejan de mejorar su posicionamiento en el mercado. La satisfacción laboral y la efectividad son dos de los rasgos que caracterizan a las organizaciones saludables, motivos más que suficientes para plantearse la necesidad de someter a la empresa a un chequeo que confirme si anda bien de salud o si es preciso introducir algunos cambios.

Las organizaciones saludables necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos, es decir, es necesario alejarse de la gestión tradicional y desfasada que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales y aproximarse a la concepción de la Psicología Organizacional Positiva que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales.

Según Marisa Salanova, una Organización Saludable invierte en el bienestar de sus empleados, en dotar de significado al trabajo que realizan, en generar instrumentos y herramientas que favorezcan el apoyo social entre sus miembros, en velar por el equilibrio entre trabajo y vida personal, así como en proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento a sus miembros.

Para lograr un ambiente de trabajo saludable es necesario crear unas sólidas relaciones de confianza entre todas las partes de la organización. Las empresas deben convertirse en comunidades que favorezcan comportamientos de ciudadanía organizativa. Además, deben potenciar las fortalezas de su gente, crear un clima emocional agradable, convertir el trabajo diario en un verdadero disfrute, y saber gestionar adecuadamente las emociones desagradables.

Las Organizaciones Saludables invierten en Capital Psicológico, Capital Social Organizativo, Inteligencia Emocional, Liderazgo Resonante y Puestos de Trabajo Estimulantes porque son las mejores vitaminas para su salud.

1.4 Psicología Organizacional Positiva.

Se pretende ampliar el concepto de salud más allá de un estado de ausencia de enfermedad, sino como un estado positivo que pretende alcanzar la mejor calidad de vida y bienestar.

El objetivo de la psicología organizacional positiva es: describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Salanova, Martínez y Llorens “el estudio del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva”.

Donaldson y ko, la entienden como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su manejo efectivo, con la finalidad de optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional.

Luthans et al., señalan la necesidad de una aproximación proactiva a la investigación y hablan de estructura organizacional positiva entendida como “el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones”.

Se trata no solo de comprender sino también de intervenir, anticipar y cambiar los eventos que ocurren en torno al comportamiento organizacional. Por lo que al hablar de psicología organizacional positiva y de organizaciones saludables será necesario también intervenir, anticipar y cambiar dentro de esta perspectiva positiva.

En resumen la Psicología Positiva y la Teoría Organizacional confluyen en el nacimiento de un nuevo marco teórico denominado Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), centrada en el estudio de las condiciones positivas y fortalezas humanas relacionadas con el bienestar de los miembros de una organización, tal y como lo explica Garrosa.



Gráfico 1.1 Desde el paradigma tradicional de la enfermedad hacia una nueva visión más positiva. Master superior en prevención de Riesgos Laborales, Universidad Miguel Hernández, trabajo Carolina Sena de Haro Julio 2016.

La POP se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Se centra en las fortalezas del empleado y en el funcionamiento organizacional óptimo. Se debe optimizar el capital humano y psicológico (conjunto de características positivas que desplegamos en nuestra vida laboral)

Esta nueva tendencia a implementar un Sistema de Organización Saludable, genera emociones positivas que influyen en el desarrollo del propio individuo durante su jornada diaria de trabajo, afectando su vida laboral y en todos los aspectos posibles. Entonces vemos que es

de vital importancia la forma en que desarrollamos nuestro trabajo, cómo lo afrontamos, cómo podemos mejorarlo, y que practicas saludables podemos añadir para sentirnos mejor.

1.5 Algunas Prácticas Saludables

Construir una buena base de Capital Social Organizativo

El capital social organizativo es la capacidad que tienen las personas dentro de una organización, para generar procesos de relación e interacción que incidan de forma positiva en sus resultados.

Hay que ver más allá del organigrama y descubrir la comunidad de personas que hay dentro y fuera de cada organización: creando agrupaciones de intereses, redes de apoyo, grupos de trabajo colaborativo, de intercambio de conocimiento, de resolución conjunta de problemas comunes, comunidades que comparten historias, proyectos, miedos, frustraciones, y esperanzas.

Esa comunidad genera un capital social, que se traduce en recursos sociales de gran valor para las personas y para el grupo: identidad común, familiaridad, confianza, lenguaje compartido, relaciones de apoyo, que facilitan que las personas puedan desarrollar su trabajo de forma más eficiente.

Hoy en día el capital social organizacional es la fuente de riqueza más importante de una organización, explica su éxito y su fracaso, y es la clave para la supervivencia a largo plazo. Las relaciones que dan soporte a ese capital social, son la fuente del capital humano colectivo, del capital psicológico organizacional, y crean el capital simbólico de la organización.

Apostar por un estilo de liderazgo fluido que sea resonante

El cometido principal de un líder, para lograr una organización saludable, es crear un clima emocional positivo que movilice los recursos de las personas, así como su energía para materializarlos en acciones.

Para ello el líder debe contagiar buen humor, sonrisas, agradecimiento, actitud positiva, esperanza, confianza, optimismo, apertura, transparencia emocional, y empatía. Porque las emociones se contagian y esto es lo que conforma el clima organizacional saludable.

El líder debe ser el termómetro del clima organizativo y saber en cada momento que necesita la organización, cada persona, y cada situación, desplegando un repertorio de estilos de

liderazgo: visionario, coach, afiliativo, democrático, y también timonel y autoritario si las circunstancias lo requieren.

Puestos de trabajo estimulantes

Una organización debe estar en constante proceso de enriquecimiento de sus puestos de trabajo, pues con ello, según Herzberg, es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal.

El enriquecimiento de un puesto de trabajo supone añadirle tareas y funciones heterogéneas que supongan un reto para las personas que tienen que realizarlas. A esto hay que añadir una retroalimentación continua por parte de compañeros y supervisores acerca del desempeño y los resultados, así como un reconocimiento preciso y específico de lo que aporta a la organización, a los clientes y al entorno, el trabajo desarrollado por cada trabajador. Estas prácticas influyen directamente en el incremento de la autoeficacia.

También será necesario que el puesto combine tareas especializadas y tareas novedosas, que permitan un adecuado equilibrio entre seguridad y reto, y que impulsen una actitud de aprendizaje continuo. Otra estrategia es hacer participar al personal de forma puntual en proyectos que no corresponden a su área, para incrementar su polivalencia, poder trabajar con compañeros distintos, cambiar incluso de espacios de trabajo.

La Calidad de Vida Laboral representa un buen punto de partida para mejorar la salud de los trabajadores. Si bien el concepto no es nuevo, se considera que la Calidad de Vida Laboral, otorgada por una organización y percibida favorablemente por los trabajadores, repercute positivamente en el desempeño alcanzado por éstos y consecuentemente impacta favorablemente en la eficacia organizacional (Da Silva, 2006).

1.6 El Capital Psicológico Positivo en la Empresa

Tradicionalmente la psicología ha dedicado sus esfuerzos casi exclusivamente al tratamiento de los trastornos mentales. A lo largo de la historia la psicología ha centrado su atención en los componentes negativos de los seres humanos y de la sociedad en general. Entonces según Salanova, el objetivo de estudio de la PSO debe incluir tanto los aspectos negativos (estrés laboral) como los positivos (bienestar psicológico) que afectan el funcionamiento de los trabajadores en el trabajo y fuera de él.

En este contexto es donde surge el estudio de las “Organizaciones Saludables”, entendiéndolas como aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización.

Tal y como comentó Vera, en este sentido, se podría afirmar que la psicología ha tratado en las últimas décadas de hacer a las personas infelices un poco menos infelices, dejando de lado el interés en el estudio de los aspectos positivos de la conducta humana. A finales de los años 90 nació en los Estados Unidos la corriente denominada Psicología Positiva, con objeto de estudiar las emociones positivas, las fortalezas y las virtudes del ser humano, en contraposición a la corriente previa basada en el estudio de los aspectos psicológicos negativos individuales.

La Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) surgió con el propósito de mejorar la calidad de vida laboral así como de proteger la seguridad y fomentar la salud y el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, al igual que en el caso de la psicología tradicional, desde el nacimiento de la PSO las intervenciones se han centrado en las consecuencias negativas del estrés laboral, basándose en el modelo médico tradicional.

Por lo tanto el capital psicológico o PsyCap es concebido como la valoración positiva de las circunstancias y posibilidades de éxito basadas en el esfuerzo y perseverancia (Luthans & Youssef, 2007).

En 2007 surge el concepto de Capital Psicológico Positivo. Alude a un estado de desarrollo psicológico positivo del ser humano, caracterizado por 4 variables: autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia. Pueden considerarse como características de empleados saludables:

Autoeficacia: es la convicción y confianza (expectativa) de que una persona es capaz de desempeñar una acción de manera eficiente. La autoeficacia afecta a las conductas, pensamientos y sentimientos.

Optimismo: alude a un estilo de pensamiento explicativo, que atribuye los eventos positivos a causas internas y los eventos negativos a motivos de origen externo. Es la actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas.

Cuando se tiene poder sobre la situación, el trabajador optimista se centrará en el problema, resolviéndolo con mayor eficacia. Cuando la situación no está bajo su control, el optimista acepta la situación, frente a los pesimistas que no la aceptan, negando el problema.

El pesimista, además, en las situaciones que están bajo su control, no se centra en la situación, sino que espera que algo vaya a ir mal fuera de su control.

Esperanza: es la capacidad percibida para llevar a cabo acciones que encaminen a una meta deseada, a través de la propia motivación y el pensamiento efectivo. Ayuda a personas a enfrentar obstáculos en el trabajo.

Resiliencia: es tener la capacidad de recuperarse frente a la adversidad o el fracaso. Es una capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, incertidumbre, conflicto y fracaso en el trabajo; que supone un cambio positivo, progreso y aumento de la responsabilidad.

Salanova enumera algunos atributos de las personas con alta resiliencia son:

- Competencia social
- Habilidad en la resolución de problemas,
- La autonomía
- La orientación al futuro.

Una organización resiliente sería aquella que tras superar un periodo de crisis puede salir reforzada como empresa.

Salanova, incluye a esta lista el work engagement.

1.7 Engagement

Se ha definido como un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo. Las personas con engagement se sienten enérgica y eficazmente unidas a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia. Se caracteriza por altos niveles de energía y una fuerte identificación con el trabajo.

Por Vigor se entiende, altos niveles de energía y activación mental en el trabajo. Voluntad y predisposición al esfuerzo. Persistencia, incluso ante las dificultades.

La Dedicación se asocia al entusiasmo inspirado en el trabajo. Se caracteriza por un sentimiento de importancia y desafío.

La Absorción es un estado de concentración en la tarea. Sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente, y dificultades para desligarse del trabajo.

El engagement se ha considerado el opuesto del burnout; el agotamiento y el cinismo podrían ser las características opuestas al vigor y la dedicación.

Los estudios demuestran que la inversión en el Capital Psicológico Positivo de las personas tiene directa relación con los resultados y algunas de sus palancas causales: aumenta el nivel de productividad, impulsa a asumir mayores responsabilidades, aumenta la efectividad decisional al reducir el impacto de los estresores y problemas organizacionales, fortalece las competencias de liderazgo al mejorar las capacidades emocionales de las jefaturas, y aumenta la percepción del trabajo como fuente de bienestar.

CAPÍTULO II

ORGANIZACIONES TÓXICAS

Fundamento

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

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

El malestar en las organizaciones se debe fundamentalmente, a tres factores: la falta de liderazgo y VALORES de la cúpula directiva, la gestión tóxica y nociva de algunos de los mandos intermedios y la actitud víctima de algunos de los trabajadores. Es una rueda destructiva que se nutre de estrés y malhumor. Para romper esta inercia, es necesario revisar las necesidades y objetivos reales de la compañía. Pequeños cambios pueden marcar una gran diferencia: mejorar la comunicación, generar espíritu de equipo, fomentar la formación, trabajar el autoconocimiento y la inteligencia emocional. Está demostrado que es compatible alinear el bienestar de los trabajadores con el afán de lucro de la empresa. Al fin y al cabo, invertir en el desarrollo de las personas es el motor del crecimiento de la compañía. Y esto se traduce en mejores resultados económicos a medio y largo plazo.

De qué manera se puede reconstruir?

Actualizando los valores de la empresa y cambiando los patrones de conducta de los empleados. En este proceso resulta clave fomentar la formación, flexibilizar los horarios, establecer la dirección por objetivos y otorgar a los trabajadores confianza en su propia

responsabilidad. También es importante crear nuevos canales de comunicación y dar espacio a la creatividad. No hay que olvidar que una empresa es el reflejo de los trabajadores que la forman. De ahí la importancia de potenciar el desarrollo de los empleados, el recurso más importante de la empresa. Cuanto mayor sea su bienestar, mayor será su capacidad de aportar valor añadido, algo que depende totalmente de su actitud, su compromiso y su motivación.

Definición

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

En una empresa tóxica reina el miedo, la insatisfacción y la desconfianza. Los empleados perciben que sus ideas no son valiosas ni válidas. La organización no les hace partícipes de la misión, la visión y los valores de la compañía. Se trata de entornos en los que no existe una comunicación fluida y eficaz, ya que predomina la competitividad interna en vez de la cooperación. Suelen contar con un alto nivel de exigencia, y con escasas opciones de conciliación de la vida profesional con la personal. De ahí que el ambiente laboral esté marcado por el desánimo, la desmotivación y el estrés.

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

Son aquellas que sufren de ambientes poco saludables y en ocasiones altamente nocivos para el trabajador, se trata de compañías en las que la gestión o la falta de gestión en Recursos Humanos provoca efectos nocivos en las personas que allí trabajan.

Características de las organizaciones tóxicas

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

- Comunicación pobre u obstaculizada: afectara a nivel individual, grupal y organizacional.

- Relaciones interpersonales frías o conflictivas.
- Conflicto y ambigüedad de rol.
- Ausencia de feedback, o información sobre el propio rendimiento o inadecuación del mismo.
- Falta de identificación con la organización.

Existe una sexta característica no recogida en la clasificación de Frost. Se trata de organizaciones donde los trabajadores desempeñan su labor, sometidos a un elevado grado de estrés.

La presencia de factores tóxicos en la organización dan lugar a un deterioro en la capacidad de recuperación emocional en las personas y a la aparición del miedo e insatisfacción en relación al trabajo. El entorno de trabajo se transforma en un lugar hostil y destructivo que muchas veces sirve de base para desarrollo de prácticas como el acoso laboral, la discriminación y la violencia. Esto a su vez provoca el desgaste de las relaciones interpersonales, el deterioro en la organización del trabajo y en el entorno y afecta negativamente en la competitividad en los mercados, la productividad, la salud y seguridad de los trabajadores.

El Bournout

El bournout como factor de riesgo entre las consecuencias de los riesgos psicosociales son determinadas condiciones directamente relacionadas con la organización del trabajo, con el contenido del puesto, con las exigencias de la realización de la tarea, e incluso con el entorno que tienen la capacidad de afectar al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. Cuando estos factores tienen consecuencias perjudiciales para la seguridad, salud física, psíquica o social y bienestar de las personas trabajadoras, hablamos de factores de riesgo psicosocial o fuentes de estrés laboral. Estos riesgos psicosociales tienen el potencial de causar daño psicológico, físico o social a los individuos y son agentes capaces de deteriorar la salud de las personas durante el desempeño de su trabajo e incluso fuera de él.

Entre las consecuencias de los riesgos psicosociales el síndrome de quemarse por el trabajo también conocido como burnout ha cobrado especial relevancia desde hace décadas, debido a un importante incremento de su prevalencia en el sector servicios, en especial en sanidad y educación Gil Monte 2009. El síndrome de estar quemado por el trabajo puede entenderse como una respuesta prolongada a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo. Constituye uno de los daños laborales de carácter psicosocial más importante en la sociedad actual. El elevado ritmo de vida, el incremento del trabajo emocional y mental, las exigencias

de mayor calidad de trabajo, junto con la ruptura del contrato psicológico y los costes que el burnout supone para las personas y las organizaciones ha despertado el interés en conocer y tomar medidas para prevenirlo.

El concepto burnout como fenómeno psicológico tiene su origen en Estados Unidos a mediados de la década de los 70, con objeto de explicar el proceso de deterioro que se estaba produciendo en la atención que los profesionales del sector servicios tales como personal de enfermería y trabajadores sociales entre otros, prestaban a los usuarios de dichos servicios. Las primeras investigaciones científicas sobre el concepto de burnout se remontan a los trabajos de Freudenberg de 1974 y Maslach 1976. Freudenberg se refirió al burnout como una combinación de cansancio emocional crónico, fatiga física, pérdida de interés por la actividad laboral, baja realización personal y deshumanización en el cuidado y atención a los usuarios. Desde entonces en la literatura científica se utiliza este término que en castellano significa “estar quemado” y se ha ilustrado con algunas metáforas tales como “un fuego que se sofoca”, “una llama que se extingue” o “una batería que se agota” para representar el estado de agotamiento y pérdida de energía a que se refiere Martínez y Salanova 2003.

Al igual que el agotamiento y el cinismo son el núcleo central del burnout, el vigor y la dedicación son el núcleo central del engagement.

CAPÍTULO III

Normativa Internacional y Nacional Vigente

La Salud y Seguridad de los Trabajadores es un derecho de rango constitucional, conforme lo preceptuado en el Art. 14 bis de la Constitución de la Nación Argentina (CNA) y por los tratados y convenciones sobre derechos humanos que tienen jerarquía constitucional (Art. 75 inc. 22), tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, artículo 7 inciso b): “Los Estados Partes en el presente Pacto reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias que le aseguren en especial: ... La seguridad y la higiene en el trabajo;”.

Por otra parte, la Ley 24.658 que aprueba el Protocolo adicional sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales —Protocolo de San Salvador— establece en su art. 7 (Condiciones justas, equitativas y satisfactorias de trabajo) inc. e.: “Los Estados Partes en el presente Protocolo reconocen que el derecho al trabajo al que se refiere el artículo anterior, supone que toda persona goce del mismo en condiciones justas, equitativas y satisfactorias, para lo cual dichos Estados garantizarán en sus legislaciones nacionales, de manera particular: ... La seguridad e higiene en el trabajo;”.

Convenios relevantes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en materia de salud y seguridad en el trabajo (que tienen jerarquía superior a las leyes, Art. 75 inc. 22 de la CNA)

Ley 26.693: Apruébese el Convenio 155 de la OIT, relativo a la seguridad y salud de los trabajadores, adoptado el 22 de junio de 1981 y el Protocolo de 2002 relativo al convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, adoptado el 20 de junio de 2002. (B.O. 26/08/2011). Ratificados 13 de enero de 2014.

Ley 26.694: Apruébese el Convenio 187 de la OIT, relativo al marco promocional para la seguridad y la salud en el trabajo, adoptado el 15 de junio de 2006. (B.O. 26/08/2011). Ratificado 13 de enero de 2014.

Normas fundacionales en materia de salud y seguridad en el trabajo (que aún se encuentran vigentes) Ley 11.317 de Trabajo de Mujeres y Menores de 18 años. Ocupaciones prohibidas, artículos 10 y 11. (B.O. 19/11/1924)

Ley 11.544 de Jornada de Trabajo. Artículo 2. (B.O. 17/09/1929)

Ley 12.205 de la Silla. Establece que todo local de trabajo, deberá estar provisto de asientos con respaldo. (BO 05/10/1935)

Ley 12.713 sobre Trabajo a Domicilio. Artículo 9º; Condiciones de higiene y seguridad de los locales y talleres. (BO 15/11/1941).

Decretos Reglamentarios de la Ley 11. 544: Decreto sin número de fecha 11 de marzo de 1930, Decreto 562/30 y Decreto 16.115/33 (B.O. 02/04/1930, 03/01/1931 y 28/01/1933).

Decreto 85.474/36: Reglamentación de la Ley 12.205 de la Silla. (B.O. 10/07/1936)

Decreto 118.755/42: Reglamentario de la Ley 12.713 sobre Trabajo a Domicilio. Capítulo IX: De las medidas de higiene y seguridad (B.O. 11/05/1942)

Argentina, como país miembro de la Organización Internacional del Trabajo, adhiere al Convenio N° 187 sobre el “Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo” (Ver Anexo N°1), mediante la Ley N° 26.694 promulgada en julio de 2011 y se instrumenta por la Resolución N° 1934/2015 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo-SRT (Ver Anexo N°2), entidad autárquica del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

La SRT considera a la salud como derecho humano fundamental e indispensable en el desarrollo social y económico del país, reconocido por la Constitución Nacional; asumiendo que corresponde emprender iniciativas por parte del Estado orientadas a la búsqueda del nivel más elevado de salud. Contempla que las enfermedades que afectan a la población económicamente activa son, entre otras, las enfermedades no transmisibles (ENT) que en el mundo representan la principal causa de mortalidad.

En los considerando de la Resolución N° 1934/2015 (Anexo N°2) aclara que entre los desafíos del siglo XXI la comunidad internacional discute los efectos de las ENT como cardiopatías, diabetes, obesidad, tabaquismo, hipertensión arterial, cáncer, entre otras; que progresivamente representan cerca del 60% de las causas de muerte y se proyecta que para el 2020 representen el 75% de la mortalidad mundial. En consecuencia la SRT se compromete a promover la salud en los lugares de trabajo, lo que implica un conjunto de acciones

convergentes del Estado, las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART), los empleadores, los representantes de los trabajadores, las obras sociales, los servicios de la medicina privados y los efectores públicos de Atención Primaria de la Salud. Mediante el Programa Nacional de Trabajadores Saludables se fija el objetivo de fomentar y brindar asistencia técnica en planes de promoción de la salud y concientización en hábitos saludables. El perfil de Argentina, publicado por la OMS, revela que las ENT son la causa del 81% de las muertes, siendo las enfermedades cardiovasculares las más frecuentes con un 35%, seguida por diferentes tipos de cánceres con un 21%, enfermedades respiratorias crónicas con el 7% y diabetes con el 3%.

De la Salud Ocupacional a la Salud Integral como Política de Estado.

En este plano entran en juego pronunciamientos de la OIT quien, en el año 2006 en Ginebra, emitió el Convenio sobre el “Marco Promocional para la Seguridad y Salud en el Trabajo” N° 187 (Ver Anexo N°1) al detectar el alto impacto negativo, a nivel humano, organizacional, económico y social, de las lesiones, enfermedades y muertes a causa del trabajo.

Argentina, como país miembro de la OIT, en julio de 2011 aprobó mediante la Ley N° 26.694 su adhesión al Convenio mencionado en el párrafo anterior. La Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) realizó, en septiembre de 2015 y dentro del Programa Nacional de Trabajadores Saludables (SRT Resolución N° 1934/2015- Ver Anexo N°2), un encuentro con representantes de organismos centralizados y descentralizados de la Administración Pública Nacional llamado “De la salud ocupacional a la salud integral”, con el fin de promocionar la prevención de las enfermedades no transmisibles en los lugares de trabajo.

CAPÍTULO IV

MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES

Estos planteamientos permiten fundamentalmente explicar y comprender los procesos determinantes de la salud de las organizaciones.

Existe una amplia variedad de modelos explicativos sobre las organizaciones saludables que pueden ser clasificados en tres grandes categorías: 1) modelos centrados en empleado, 2) modelos centrados en diversos grupos de interés, y 3) modelos comprendidos como sistemas vivos.

Modelos de organizaciones saludables centrados en el empleado

En este grupo se encuentran aquellos modelos centrados particularmente en la salud de los empleados, entre los que se pueden mencionar:

- **la propuesta de Wilson et al. (2004), establece un marco de referencia para explicar los procesos de salud-enfermedad en el contexto organizacional.** Considera 29 constructos que se explican mediante cinco características principales: atributos centrales de la organización, clima organizacional, diseño del trabajo, trabajo futuro y ajuste psicológico al trabajo. Sostiene que es posible lograr resultados saludables en los trabajadores en términos de estilos de vida adecuados, resultados saludables, deseo de permanecer en la organización y salud psicológica, en definitiva, resultados saludables en los empleados y bienestar.

Tabla I. Modelos de organizaciones saludables centrados en el empleado

Modelos	VARIABLES INCORPORADAS
Modelo de organizaciones saludables de Wilson <i>et al.</i> (2004)	Atributos centrales de la organización Clima organizacional Diseño del trabajo Trabajo futuro Ajuste psicológico al trabajo Empleados saludables y bienestar
Modelo de organizaciones saludables de Salanova (2008)	Prácticas saludables Salud de los empleados: Capital psicológico positivo Resultados saludables: Productos y/o servicios de excelencia y relaciones positivas con el entorno y la comunidad
Criterio de calidad para la promoción de la salud ENWHP (1999)	Lugares de trabajo saludables y políticas corporativas Recursos humanos y organización del trabajo Planeación de la promoción de la salud en los lugares de trabajo Implementación de acciones de promoción de la salud en los lugares de trabajo Responsabilidad Social
Organización de Trabajo Saludable Canadá (NQi, 2007)	Principios organizacionales Liderazgo Planeación y programación Vinculación de las personas Gerencia de procesos y evaluación de riesgos

Gráfico 4.1 Modelos de Organizaciones Saludables centrados en el empleado. Revista de Ciencias Sociales (Ve) ISSN vol XIX número 4, octubre-diciembre 2013.

- **el modelo heurístico de organizaciones saludables de Salanova (2008), HERO (Healthy and Resilient Organizations) Organizaciones Saludables y Resilientes.** También se focaliza en la salud de los empleados como una condición que permite alcanzar la salud de la organización; a diferencia de otros modelos, en la propuesta de Salanova (2008) se destaca que la salud de los empleados es un fin en sí mismo y no se constituye exclusivamente en un medio para alcanzar mejores resultados organizacionales.

Podemos definir a estas organizaciones HEROs como aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que mejoran las características del trabajo a tres niveles:

Nivel de tarea: rediseño de tareas para mejorar autonomía, feedback, etc

Nivel del ambiente social: liderazgo

Nivel organizacional: prácticas para la mejora de la salud, conciliación trabajo familia.

Estas organizaciones son resilientes porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas, y bajo presión mantienen sus esfuerzos y

resultados. Estos esfuerzos consisten en prácticas organizacionales saludables para mejorar el ambiente de trabajo especialmente en tiempos de turbulencia para mejorar la salud del personal y las finanzas de la organización.

Se estructuran y gestionan los procesos de trabajo que influyen en los procesos de empleados saludables y de resultados saludables.

Este modelo heurístico plantea que las organizaciones saludables se caracterizan por tres elementos clave:

1) Recursos y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (recursos sociales) que influirán en el desarrollo del segundo y tercer elemento clave, a saber:

2) Capital psicológico positivo (engagement o vinculación grupal, emociones positivas, resiliencia). El capital psicológico son las características psicológicas básicas (autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia) para un óptimo funcionamiento de las personas y las organizaciones. Un capital psicológico fortalecido tiene efectos beneficiosos para las personas (bienestar y desarrollo de habilidades) y para las organizaciones (mejor rendimiento y desempeño).

-Autoeficacia: Alentar en las personas la creencia de que tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo las acciones que les permitirán lograr el resultado deseado. La autoeficacia, es según Albert Bandura, un elemento básico de la motivación. Quien no cree que puede no lo intenta, quién cree que puede no solo lo intenta, sino que invierte esfuerzo en ello, y persevera en el tiempo a pesar de los obstáculos.

Las creencias de autoeficacia se desarrollan a través del feedback sobre logros pasados, la existencia de modelos de comportamientos, las experiencias de dominio guiadas, y la persuasión social. Todas estas acciones son la base de los programas de Mentoring que llevo años desarrollando en distintas organizaciones. Los resultados avalan que es uno de los métodos más efectivos para incrementar la autoeficacia.

-Optimismo: Actitud que nos lleva a pensar que el futuro será mejor y que la adversidad es temporal. El Optimismo se desarrolla cuestionando los pensamientos negativos, centrándonos en las soluciones y en el futuro, y no en los problemas y la situación pasada, utilizando un lenguaje más positivo, cultivando el sentido del humor, y convirtiendo los problemas en retos, entre otras estrategias.

-Esperanza: Tener esperanza es tener metas y planes para lograrlas. Desarrollar la esperanza en una organización requiere de un liderazgo visionario e inspirador que sepa crear una visión de

futuro ilusionante, que conecte con los deseos, anhelos y sueños de las personas, y las enganche. Requiere también crear lemas e historias organizacionales, que conecten lo mejor de los éxitos del pasado con lo mejor de los logros por conquistar.

-Resiliencia: Fortaleza humana que nos permite superar la adversidad y salir reforzados. Capacidad de resistir, de superarse, de sobreponerse y continuar.

3) Resultados organizacionales saludables (desempeño intra y extra rol). Se encontraron relación entre los indicadores de bienestar subjetivo y el desempeño organizacional. Se espera que tanto los empleados como los productos y/o servicios sean saludables.

Respecto de las prácticas saludables para gestionar y estructurar los procesos de trabajo, este proceso señala dos aspectos:

- Recursos Estructurales: pertenecen al ambiente físico o estructural tanto a nivel de las tareas como a nivel organizacional. A saber:
 1. Recursos de Tarea: son las características de las tareas tales como claridad, autonomía, variedad, información, feedback.
 2. Recursos de Organización: recursos humanos, cultura, valores, liderazgo, objetivos organizacionales.
- Recursos Sociales: se refieren al contexto social del trabajo. Son parte del Capital Social de la organización.
 1. Redes sociales
 2. Normas de conducta, valores y creencias básicas
 3. Confianza



Gráfico 4.2 Modelo de Organización Saludable. Fuente: Salanova (2009 b) Revista Digital de Prevención 28 de Abril n° 1/2010

- **el criterio de promoción de la salud de la Red europea para la promoción de la salud en lugares de trabajo (ENWHP European Network for Workplace Health Promotion, por sus siglas en inglés)** Toma como eje central la salud de los empleados. Su principal virtud, es que se centra en las condiciones de la organización que traen como resultado efectos saludables a nivel de los empleados. Tales como lugares de trabajo saludables y políticas corporativas, recursos humanos y organización del trabajo, planeación de la promoción de la salud en los lugares de trabajo, implementación de acciones de promoción de la salud y responsabilidad social.
- **el criterio de organizaciones de trabajo saludables de Canadá (Healthy Workplace) NQI, 2007,** promovido por el Instituto Nacional de la Calidad Canadiense y Salud Canadá. Incorpora una serie de factores orientadores relativos a la dirección y la organización que interactúan con

entorno físico, salud, estilo de vida y cultura para generar resultados saludables en los empleados y el entorno: principios organizacionales, el estilo de liderazgo, los procesos de planeación y programación, la vinculación de las personas, la gerencia de procesos y la evaluación de los riesgos. (ver Tabla I).

Modelos de organizaciones saludables orientados hacia diversos grupos de Interés

Incorporan la interacción de la organización con una amplia variedad de grupos de interés, de esta forma, el impacto que tiene ésta sobre los empleados, los clientes, los accionistas y la sociedad, se expresa a manera de indicadores organizacionales.

Zwetsloot y Pot (2004), plantean que a través del conocimiento de variables como el entorno físico y social, las condiciones de vitalidad en que se encuentren las personas y la relación que la organización establece con su entorno, es posible desarrollar productos y servicios saludables (Tabla II). En este grupo se encuentran:

1. **Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión desarrollado por la Fundación Iberoamericana para el desarrollo de la Calidad FUNDIBEQ (2005):** establece que mediante cinco procesos facilitadores como el estilo de liderazgo y gestión, la política y estrategia, el desarrollo de las personas, los recursos y asociados y los clientes, las organizaciones logran resultados orientados hacia clientes, empleados y sociedad.
2. **Modelo de excelencia EFQM en Europa.** Programa para la excelencia empresarial de Canadá (Canadian Framework for Business Excellence) desarrollado por el National Institute of Quality NQI (2007), plantea cinco elementos centrales para la consecución de resultados en el contexto de las organizaciones: liderazgo, personas, estrategia, socios y recursos, procesos productos y servicios (Ver Tabla II). Sus resultados son medibles en los empleados, los clientes, la sociedad y en términos de resultados clave de desempeño.
3. **Programa Nacional de Calidad Baldrige** en los Estados Unidos desarrollado por el National Institute of Standards and Technology en 1987, destaca a las empresas que obtienen el éxito, mediante un sistema de dirección y gestión integral. Las empresas que aplican este sistema buscan mejorar el desempeño de la organización a través de la mejora de sus habilidades para pensar y actuar estratégicamente (Tabla II). Además logran alinear sus procesos y recursos, generar una alta vinculación de las personas hacia la organización y centrarse en los resultados clave. En relación con las variables o factores involucrados en este criterio se considera que el liderazgo, la planeación estratégica, el enfoque en el cliente, la medición, análisis y la gerencia del conocimiento, el énfasis en los empleados y la gerencia de procesos, se constituyen en

elementos clave para la obtención de productos, clientes y finanzas saludables. De la misma manera se considera que estas variables posibilitan el logro de procesos efectivos y empleados saludables.

4. **Programa para la excelencia de las empresas en Australia (Australian Business Excellence Framework ABEF)** desarrollado por Sai Global (2004), se constituye fundamentalmente, en un sistema de liderazgo y gerencia no prescriptivo que plantea seis elementos centrales: el liderazgo y la innovación, la estrategia y la planeación de procesos, la gestión de la información y el conocimiento, las personas de la organización, los clientes y el mercado y los procesos, productos y servicios, que se constituyen en las categorías que impactan la salud organizacional (Ver Tabla II).

De acuerdo con Corbett (2004), los anteriores modelos e iniciativas, pueden ser concebidos como modelos de organizaciones saludables debido a que se implementan prácticas orientadas hacia el bienestar de los empleados, los clientes, los accionistas y la comunidad y en consecuencia estarán promoviendo la salud.

Modelos basados en la organización como sistema que exhibe vida

Tal como lo señalan Montoya y Montoya (2003), se han empleado analogías para estudiar las organizaciones como seres vivos o ecosistemas y facilitar su comprensión a partir de la teoría de sistemas. Entre estas propuestas se encuentran

1. **Modelo de sistema viable Stafford Beer (1994):** busca comprender y explicar el comportamiento de las organizaciones utilizando como marco de referencia la neurocibernética. Postula que un sistema viable se configura a partir de tres componentes: un sistema superior (metasisistema) que se encarga de coordinar el trabajo de otros sistemas, un sistema subordinado (operaciones de la empresa que aseguran el desarrollo del trabajo) y un tercer sistema denominado entorno que son aquellas partes del mundo exterior relevantes para el sistema (Ver Tabla III).
2. **Modelo planteado por Tarride et al. (2008). Fundamentado en la cibernética organizacional.** Se basa en la definición de salud desarrollada por la Organización Mundial de la Salud OMS (1946), y se explica a partir de 53 variables que se agrupan en tres componentes:
 - aspectos físicos: variables relativas al mercadeo: relaciones públicas, ventas, presupuestos, compras, control de calidad, mantenimiento y reciclaje de basuras. Y variables asociadas con

la estructura organizacional: sistemas de información, la toma de decisiones la infraestructura y la imagen corporativa entre otras.

- aspectos mentales: variables relativas a las comunicaciones, la publicidad, la planeación estratégica, la memoria organizacional, la cultura y clima organizacional.
- aspectos sociales: variables relativas a las relaciones informales que establece la organización con otras organizaciones, las alianzas estratégicas, el cuidado por el medio ambiente, entre otras.

A partir de la interacción de estos tres elementos, Tarride et al . (2008: 1124), definen la organización saludable como “una asociación de personas gobernadas por un conjunto de regulaciones como una función de propósitos específicos, en un estado de completo bienestar físico, mental y social y no meramente la ausencia de enfermedades, pero con la capacidad de desarrollar su propio potencial para responder positivamente a los cambios del entorno”.

Es decir que todos estos Modelos de Organizaciones saludables hacen referencia a dos grandes tipologías de factores: condiciones y relaciones internas y relaciones externas.

En relación con las condiciones y relaciones internas: variables asociadas con la estructura, la cultura, ciertas prácticas directivas y de la gestión de recursos humanos, variables como la estrategia, la gerencia de procesos y la gestión de la información y el conocimiento. Todas ellas tienen mucha incidencia con el logro de objetivos benéficos para la organización y sus grupos de interés.

Por otra parte, queda claro que existe una serie de variables relativas a las relaciones que establece la organización con sus grupos de interés, de esta forma, la interacción con los clientes, los proveedores, socios y la sociedad, se constituyen en factores que determinan en buena medida la salud organizacional.

Existen desarrollos conceptuales y metodológicos que consideran tanto la dimensión interna de la organización como los impactos que esta tiene en relación con sus grupos de interés.

Propuesta de un Modelo Integral de Organización Saludable

Las organizaciones saludables no solo se construyen a partir de sus condiciones internas sino también como producto de su interacción con factores externos a la misma.

Se plantea el Modelo Integral de Organización Saludable (MIOS), el cual toma como fundamento el concepto de salud defendido por la Organización Mundial de la Salud OMS (1946); desde este referente, la salud se entiende no solamente como la ausencia de enfermedad,

sino como la existencia de un estado de bienestar en todas las esferas de la vida: física, psicológica y social. Con base en la noción general de salud, se define la organización saludable como aquella que goza de un estado de bienestar en función de sus factores relacionales y estructurales, tanto de carácter interno como externo. Esta definición es muy cercana al planteamiento elaborado por Tarride et al . (2008), quienes reconocen la importancia que tienen ciertos factores internos en la adaptación de la organización al entorno y en consecuencia en la generación de un estado de bienestar. Dos grupos de factores a tener en cuenta:

- Factores relacionales Tienen que ver con la calidad y cantidad de interacciones que se dan al interior de la organización y entre ésta y sus grupos de interés. En el MIOS, los factores relacionales se definen a partir de tres subcomponentes:

determinantes sociales: factores económicos, políticos, legales, sociológicos, culturales, tecnológicos y medioambientales, tienen un fuerte impacto las organizaciones. El entorno se constituye en un componente clave para la comprensión del comportamiento organizacional.

estilo de vida: se entiende a partir de dos elementos: el capital relacional y el estilo de liderazgo. En ambos casos, se busca explicar la interacción de la organización tanto a nivel interno como externo.

acceso a servicios: Bajo este componente se analiza la medida en que las organizaciones tienen acceso a servicios de apoyo para mantener su estado de salud como pueden ser los sistemas de ciencia, tecnología e innovación regional y nacional y el acceso a servicios de asesoría y consultoría públicos y privados.

Las relaciones que establece una organización resultan ser determinantes de su estado de salud. En este sentido, aspectos relativos a la comunicación, la colaboración y la construcción de relaciones son consideradas clave para el mantenimiento de un estado de bienestar y en consecuencia de salud organizacional.

- Factores estructurales se definen a partir de tres grandes rubros:
Empleados: más que el interés por la cantidad importa la calidad de las personas en términos de sus valores y sus competencias. Tal como ha sido expresado por Scott y Davis (2007), las personas y en esencia sus conocimientos y habilidades, se constituyen en un concepto central en la noción de organización y en la explicación de su comportamiento.

Organización: cultura organizacional, estrategia, estructura organizacional, los procesos y prácticas. Muy en consonancia por lo planteado por Scott y Davis (2007), las prácticas de recursos humanos, la estructura organizacional, la cultura y la pertenencia a redes sociales, se constituyen en elementos clave en torno a la noción de organización.

Tecnología: asuntos relativos a los procesos de investigación y desarrollo, a la dotación tecnológica y a la propiedad intelectual e industrial. Tal como lo han señalado Scott y Davis (2007) y Hatch (19997), la tecnología resulta ser un elemento indispensable en la construcción de la noción de organización y en la comprensión de su comportamiento.

Tal como ha quedado evidenciado en la revisión de la literatura, existe un nutrido grupo de modelos de organizaciones saludables, algunos centrados en la salud de los empleados (Salanova, 2008; Wilson et al ., 2004) otros, orientados hacia diferentes grupos de interés; un grupo más, aunque pequeño, que busca explicar la salud de las organizaciones partiendo de la idea de que estas son organismos que exhiben vida como son la propuesta de Beer (1984) y Tarrideet al . (2008).

Así mismo, a partir de la revisión de la literatura se evidenció que los modelos explicativos sobre organizaciones saludables (especialmente aquellos basados en modelos de excelencia como el Modelo Fundibeq y el modelo EFQM) evalúan el impacto que tienen las organizaciones como producto de su funcionamiento, no obstante, la misma revisión pone de relieve una carencia de modelos explicativos en los cuales se consideren las condiciones externas y su impacto en la organización.

En consecuencia se concibe como organización saludable aquella que dirige y gestiona adecuada e integralmente sus recursos humanos, organizativos, tecnológicos y financieros. De la misma manera, se considera que una organización logra ser saludable en la medida en que incorpora en su sistema de dirección y gestión los distintos grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, socios y la sociedad.

Otro elemento característico de las organizaciones saludables estaría centrado en lo relacional. La pertenencia a redes empresariales formales e informales y la participación en los sistemas regionales y nacionales de ciencia, tecnología e innovación, contribuirían a consolidar mejores condiciones de salud organizacional. En el modelo propuesto, incorporar la noción de factores relacionales, al parecer es viable. Las conexiones establecidas por la organización tanto

internamente como externamente, son consideradas como determinantes de su salud (Grawitch et al. , 2006).

Las organizaciones saludables monitorean permanentemente el entorno y sus condiciones internas, esta es una acción hace parte de un estilo de vida saludable. De manera sistemática estas organizaciones evalúan su impacto entre sus grupos de interés y también consideran la medida en que estos grupos de interés están generando impacto en la organización, por esta razón, hablar de resultados saludables implica la incorporación de múltiples dimensiones.

Finalmente, considerar elementos internos y externos de la organización en la explicación de un comportamiento saludable, resulta ser apropiado, pues se ha planteado que la salud únicamente puede ser obtenida si se concibe la organización como un sistema y si se asegura que todas las partes de dicho sistema se encuentran libres de enfermedad (Grawitch et al ., 2006).

MODELO DE ESPACIO LABORAL SALUDABLE DE LA OMS

La OMS propone un modelo integrador a partir de su definición de organizaciones saludables y teniendo en cuenta que la salud, seguridad y bienestar dependen tanto del entorno físico como del entorno psicosocial del trabajo, incluyendo la organización del trabajo, la cultura organizacional, los recursos personales de salud y la participación en la comunidad. El modelo puede ser aplicado en cualquier tipo de organización y de cualquier tamaño ya que cuenta con los principios fundamentales y comunes a todas las organizaciones.

Como ya se ha señalado anteriormente, la OMS (2010) define el entorno laboral saludable como aquel en el que los trabajadores y directivos colaboran en utilizar un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del espacio de trabajo.

Es necesario conseguir la implicación colaborativa de trabajadores, representantes y del empleador. Tres son los componentes principales: núcleo, acciones y áreas de influencia.

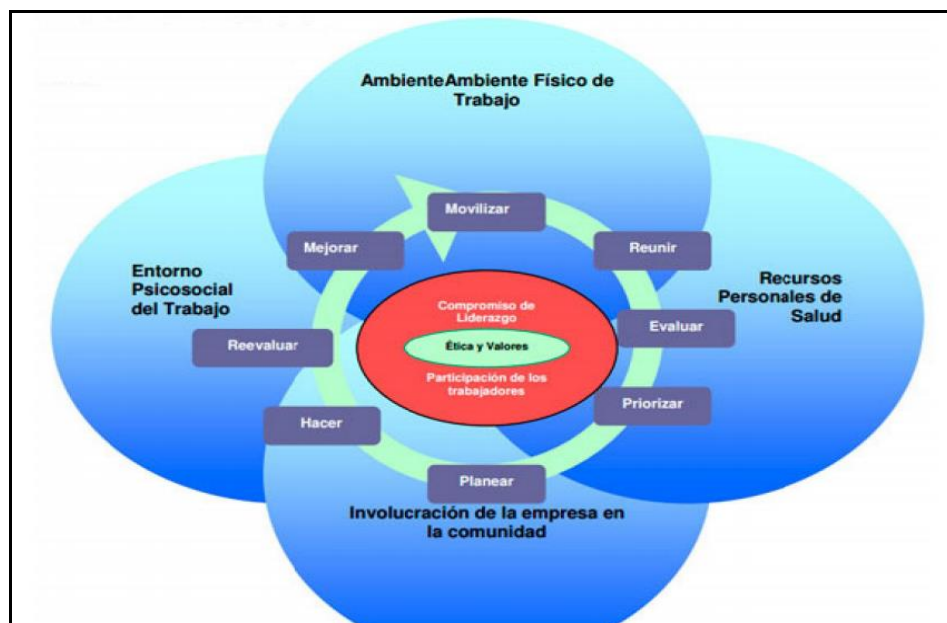


Gráfico 4.3 Según el Modelo de la OSM, para impulsar la creación de entornos de trabajo saludables existen cuatro planos clave que pueden desarrollarse o sobre los que se puede influir. Master superior en prevención de Riesgos Laborales, Universidad Miguel Hernández, trabajo Carolina Sena de Haro Julio 2016.

Núcleo: integra los elementos esenciales para el buen funcionamiento y éxito del modelo y la obtención de resultados satisfactorios:

1. Líder: debe administrar los recursos y el apoyo necesario para poner en marcha las acciones que construyen una organización saludable.
2. Valores y ética: concordantes con la organización y sus creencias.
3. Participación de trabajadores: dándoles participación en la toma de decisiones que los afectan directamente.

Acciones:

1. **Movilizar:** desarrollo y adopción de una política integral de mejora del bienestar, salud y participación de empleados.
2. **Reunir:** el equipo encargado de implementar el cambio. Representantes de varios niveles y sectores.
3. **Evaluar:** la situación presente y las condiciones futuras y resultados a los que se quiere llegar.
Información a registrar: datos de empleados, enfermedades y riesgos laborales, accidentes, causas de rotación del personal y productividad.

4. Priorizar: teniendo en cuenta las opiniones y preferencias de trabajadores, directivos y representantes.
5. Planear: establecer un plan de actividades a llevar a cabo en los tres a cinco años siguientes.
6. Hacer: poner en marcha el plan.
7. Reevaluar: de las acciones que se han llevado a cabo con sus medidas y cuantificaciones.
8. Mejora: cambios basados en los resultados obtenidos de las evaluaciones.

Áreas de influencia: son los caminos que empleador y empleados pueden trabajar para mejorar el bienestar en términos de eficiencia, productividad y competitividad.

1. Ambiente físico: hace referencia a los recursos, maquinaria, equipos, productos, materiales y procesos que los trabajadores comparten y pueden afectar su salud y seguridad física y mental.
2. Ambiente psicosocial: incluye actitudes, valores y creencias de la organización y que afectan el bienestar físico y mental de los empleados. En ocasiones se producen riesgos psicosociales tales como: pobre organización del trabajo, cultura con valores mal definidos, estilos de control y mando tóxicos, falta de comprensión de la vida familiar o enfermedades. En estos casos hay que reducir su impacto en el trabajador, ayudarlo y protegerlo.
3. Recursos personales: formados por el ambiente promotor de la salud, los servicios de salud y desarrollo informativo del bienestar proporcionado a los trabajadores. Hay que aportar recursos e información para que el trabajador adopte hábitos de vida saludable.
4. Involucración de la empresa en la comunidad: comprende actividades, conocimientos y recursos que la organización proporciona a la comunidad sobre problemas tales como contaminación del aire, agua, suelo, desastres naturales, leyes sobre derechos de trabajadores.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Hasta esta etapa recorrimos y estudiamos la perspectiva de distintos autores que intentaron describir los conceptos básicos y funcionamiento de una organización saludable, pasando por sus ideas básicas y principales características a considerar. Una vez conocidos los aspectos más relevantes y el funcionamiento de tales organizaciones, podremos determinar si nuestra organización elegida se encuadra dentro de una Organización Saludable. La organización a investigar es el Poder Judicial de la Provincia de Mendoza, más específicamente el Primer Tribunal de Gestión Asociada en lo Laboral de la Tercera Circunscripción.

OBJETIVOS DEL TRABAJO:

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

- OBJETIVO GENERAL:

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

- OBJETIVO ESPECÍFICO:

Aplicar el concepto de organizaciones saludables a una Organización Mendocina. Concretamente se intentará conocer en qué medida el Primer Tribunal de Gestión Asociada en lo Laboral de la Tercera Circunscripción Judicial de la Provincia de Mendoza responde al concepto de organizaciones saludables.

FUNDAMENTACIÓN:

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

Por lo que el estudio de esta metodología de gestión saludable de los recursos humanos es importante si se quiere que las empresas tengan continuidad, una buena imagen y un impacto positivo en la sociedad.

4. METODOLOGÍA (ALCANCE) DE INVESTIGACIÓN

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

El autor define como enfoque cuantitativo a “una recolección de datos para probar una hipótesis mediante una medición numérica”. En nuestro caso nuestra hipótesis consiste en probar que “UN ORGANISMO ESTATAL DE GRAN TAMAÑO Y CON PROCESOS Y TAREAS RÍGIDAS Y BUROCRÁTICAS, PUEDE INCORPORAR PAUTAS Y CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE”. Ya que para nosotros, apoyándonos en los principales autores del tema, no existe un modelo único de organización saludable que garantice el éxito sino más bien hay posibilidad de obtener una buena combinación de características saludables atendiendo a los empleados, las tareas y el entorno de trabajo.

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

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

5. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN:

La técnica de investigación a utilizar será un cuestionario elaborado de acuerdo al marco teórico. Se trata de un cuestionario llamado Escala de Likert y consiste en un método de investigación de campo sobre la opinión de un individuo sobre un tema. Con esta herramienta se puede identificar el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta y regularmente, emplea 5 niveles.

Consiste en preguntas definidas y de opción múltiple que pueden ser contestadas con facilidad, a la vez que posibilita una medición de datos sencilla de interpretar por métodos estadísticos.

Es una escala psicométrica muy usada en cuestionarios de investigación vinculados con las ciencias sociales. Para la elaboración de la escala serán tomados cinco niveles graduales de evaluación de las variables propuestas de acuerdo con el nivel de correspondencia del encuestado con cada una.

De esta forma podremos situarnos en algún nivel de las dimensiones del modelo.

Es decir, el cuestionario arrojará un valor del uno al cinco para cada dimensión. Luego, situaremos ese valor en las escalas de las dimensiones. Y así determinaremos en qué grado la organización es una organización saludable.

La encuesta se aplicará sobre una muestra de 37 personas, hombres y mujeres de distintas edades. De los treinta y siete, cuatro son jueces de cámara, un administrador de piso, dos prosecretarios, dos secretarios y el resto auxiliares de cámara. Diecisiete son hombres y veinte mujeres. Los valores de la escala se medirán de acuerdo al siguiente criterio:

- Totalmente en desacuerdo: 1
- En desacuerdo: 2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 3
- De acuerdo: 4
- Totalmente en acuerdo: 5

Podemos concluir que si la puntuación en promedio es inferior a 3 la dimensión no está cumplida en su forma positiva, y si es mayor, ocurre lo contrario. Entonces, si el puntaje

obtenido oscila entre 2 y 3 se afirma que existe un desacuerdo moderado en relación a las dimensiones.

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

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

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

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

Esta escala contiene el diseño de un cuestionario realizado a 37 personas diferentes que consta de 15 preguntas o enunciados con 5 respuestas de opción a elegir. Cada respuesta posible posee un valor determinado a los fines del análisis de resultados. Si uno de los sujetos no responde al enunciado, se deja el valor igual a 0.

Los resultados obtenidos serán presentados en una base de datos realizada en una grilla de Excel en la que se visualizarán en detalle los valores por cada pregunta y la sumatoria final por cada enunciado respondido y sumatoria final por cada participante.

CUESTIONARIO APLICADO

1. Atendiendo al entorno laboral en el que cada día desarrolla su función, siente que la administración a cargo del piso toma como valor fundamental y estratégico la salud mental de los empleados a fin de utilizarlo como nexo entre el bienestar personal del empleado y la eficiencia en la tarea desarrollada?

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

2. Considera que los espacios físicos y distribuciones del mobiliario y equipos aportan sanidad y seguridad en términos de accidentes laborales?

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

3. En todos los lugares de trabajo, existe un ambiente laboral que según las características que tenga, aporta aspectos positivos o negativos que contribuyen o no al correcto desarrollo de la tarea encomendada. Usted considera que se trata de un ambiente laboral inspirador en cuanto a la realización de la tarea y compromiso con los resultados?

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

4. Usted, en cuanto a su tarea asignada y entorno laboral, se siente vital y energético, motivado y fuertemente implicado en su trabajo?

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

- De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
5. Se establecen propuestas e iniciativas desde la administración superior que propicien las buenas relaciones interpersonales generadoras de una comunicación y colaboración fluida?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
6. El puesto de trabajo que usted tiene asignado está bien diseñado y claramente comunicadas las delimitaciones y características técnicas de cada tarea que le corresponde realizar?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
7. Si observa las oportunidades de desarrollo de carrera dentro de la organización, usted considera que las mismas son equitativas y accesibles para todo el personal participante?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
8. Considera que existe un modelo de dirección que considera los intereses y necesidades de los trabajadores y que enfatiza el apoyo y participación en propuestas e ideas aportadas por el personal?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

9. Para poder lograr un ambiente laboral saludable, entre otras cosas, es necesario crear relaciones de confianza entre todas las partes de la organización para favorecer comportamientos que potencien las fortalezas del personal y se genere un clima laboral emocional agradable. Respecto de este ítem, considera que se dan éstas condiciones de tal forma de poder manejar y moderar las emociones desagradables que puedan surgir?

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

10. La Psicología Organizacional Positiva se centra en las condiciones positivas y fortalezas de los miembros de la organización. Esta ciencia estudia el funcionamiento óptimo de las personas y grupos en la organización para lograr su gestión efectiva. Usted cree que se implementan medidas que influyen positivamente en la forma en que usted desarrolla y afronta su trabajo, pudiendo desarrollar prácticas saludables para mejorarlo continuamente?

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

11. Si observa el capital social organizativo existente en la organización, siente que cuenta con recursos sociales de gran valor?: identidad, familiaridad, confianza, lenguaje compartido, relaciones de apoyo.

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

12. Respecto del puesto de trabajo: se observa un esfuerzo o intención de la dirección en su enriquecimiento, para la obtención de la eficacia organizacional y satisfacción personal? Esto puede materializarse a través de la utilización de diversas técnicas: Añadir tareas y funciones que supongan un reto para las personas, retroalimentación continua por compañeros y

supervisores sobre el desempeño y resultados, inclusión de tareas especializadas y novedosas que permitan equilibrio entre seguridad y reto para impulsar un aprendizaje continuo?

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

13. En el contexto de estudio de las Organizaciones Saludables, se las entiende como aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas para mejorar las tareas, el ambiente social y la organización. Considera que en su organización se aplican estos esfuerzos y prácticas?

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

14. Considera a su organización como Tóxica? Es decir: reina el miedo, insatisfacción y desconfianza, las ideas de empleados no son válidas, no hay comunicación fluida y eficaz, hay competitividad interna en lugar de cooperación, hay desánimo, desmotivación y estrés en niveles excesivos?

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

15. Existen en las organizaciones dos factores psicosociales con características positivas y negativas que pueden llegar a estar presentes y afectar el desarrollo de las relaciones, el trabajo y consecuentemente afectar la eficacia de los resultados:

Engagement: (Caract. Vigor y concentración)

Estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicación y concentración en el trabajo. Las personas se sienten energéticas y unidas a su actividad laboral con compromiso e identificación con sus tareas.

Bournout: (Caract. Agotamiento y cinismo)

Estado psicológico negativo afectado por inseguridad, falta de salud física, psíquica y social y estrés laboral. De esto surge el síndrome de quemarse por el trabajo, que es una respuesta a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo. Se da una combinación de cansancio emocional crónico, fatiga física, pérdida de interés por la actividad laboral, baja realización personal y deshumanización en la atención a usuarios.

En consecuencia, usted considera que el trabajo y relaciones en la organización se encuadran en las características de cuál de los dos estados psicológicos descritos?

Engagement

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

Bournout

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

CAPÍTULO VI

ORGANIZACIÓN BAJO ESTUDIO

1. Introducción en la conformación del Poder Judicial de Mendoza

El Poder Judicial de Mendoza es una institución pública que constituye uno de los tres poderes del Estado, pilar fundamental del sistema republicano de gobierno. Este poder es ejercido por una Suprema Corte de Justicia, Cámaras de Apelaciones, jueces de primera instancia y juzgados, tribunales y funcionarios inferiores creados por ley. El superior tribunal está compuesto por siete integrantes y constituye la máxima autoridad judicial de la provincia.

Suprema Corte de Justicia



Gráfico 5.1 Composición de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza. Página oficial del Poder Judicial de Mendoza

<http://www.jus.mendoza.gov.ar/miembros-suprema-corte>

Su fin primordial es brindar a la comunidad mendocina el servicio de justicia. Trabaja fundamentalmente con conflictos y problemas y se rige básicamente por normas, procedimientos legales, códigos de referencia en distintas áreas o fueros – como se los denomina de acuerdo a la materia o ámbito del derecho que abordan, como por ejemplo: Familia, Civil, Penal, Laboral- y cuya red de relaciones directas se circunscribe a estructuras también formales, como colegios profesionales, universidades y otros organismos del Estado.

A los fines de su funcionamiento, la Corte de Mendoza se divide en tres Salas, compuesta cada una de tres miembros. Dos de ellas son denominadas “Primera” y “Segunda”. La Sala “Tercera” está compuesta por los Presidentes de las Salas Primera y Segunda y por el Presidente de la Corte quien es también Presidente de la Sala Tercera.

En cuanto a la competencia que corresponde a cada una de las Salas, el artículo 3 de la Ley mencionada dispone que la Sala Primera conoce y resuelve los recursos extraordinarios que en materia civil y comercial prevé la ley; cuestiones de competencia que se susciten entre los tribunales y cuya resolución corresponda a la Corte en materia civil y comercial; recursos de revisión y queja en materia civil y comercial; acciones procesal administrativa y de inconstitucionalidad que se interpusieran ante la corte entre el uno (1) y el quince (15) de cada mes, inclusive; y toda otra cuestión que en forma específica le atribuya la ley. Respecto a la competencia de la Sala Segunda, el artículo 4 de la citada norma, establece que deberá conocer y resolver los recursos extraordinarios que en materia penal y laboral prevé la ley; cuestiones de competencia que se susciten entre los tribunales y cuya resolución corresponda a la Corte en materia penal y laboral; recursos de revisión y queja a que alude el artículo 144, incisos 9 y 13 de la constitución de la provincia en materia penal y laboral; sobre acciones procesal administrativa y de inconstitucionalidad que se interpusieran ante la corte entre el dieciséis (16) y último día de cada mes, inclusive; y toda otra cuestión que en forma específica le atribuya la ley.

La Sala Tercera según lo dispuesto en el artículo 5 se le atribuye “la superintendencia sobre toda la administración de justicia”, esto quiere decir que la ley le otorga la “facultad de dirigir, administrar y supervisar los recursos de la organización, con el objeto de permitir la consecución del fin institucional”. (CLÉRICI, 2008) De esta Sala Administrativa se desprende todo el sector administrativo del Poder Judicial, y cuya estructura funcional se encuentra presidida por el Presidente de la Sala Administrativa y por debajo de éste se ubica la

Administración General del Poder Judicial, una supra estructura administrativa de la cual se desprenden cuatro dependencias: Secretaría Administrativa, Dirección de Informática, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Contabilidad y Finanzas. La Coordinación de Políticas Públicas es una oficina que depende exclusivamente de la Presidencia de la Sala Administrativa y la Secretaría Legal y Técnica es una oficina de staff de la Sala Administrativa.

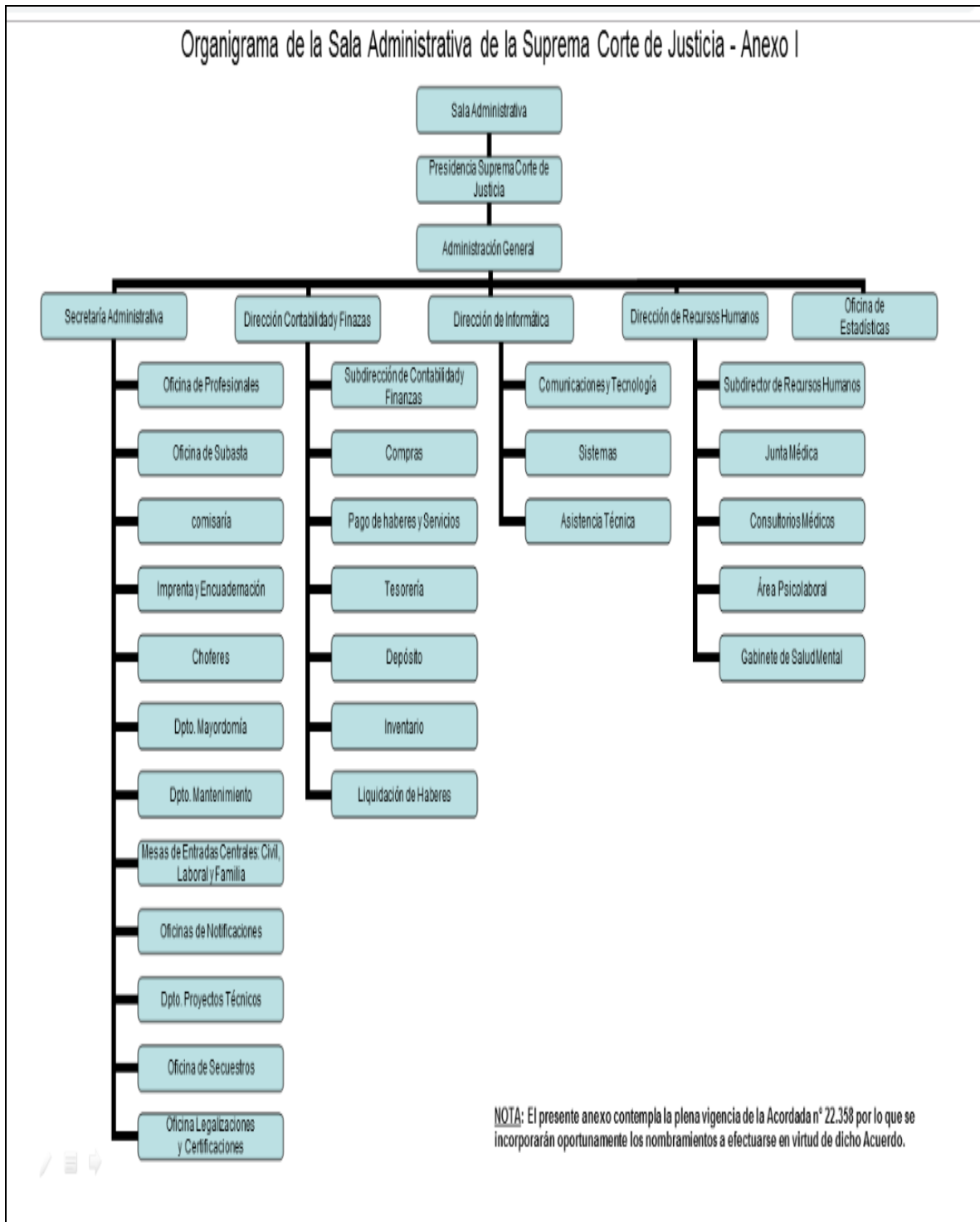


Figura 5.2 Organigrama de la Sala Administrativa de la Suprema Corte de Justicia. Página oficial del Poder Judicial de Mendoza

<http://www.jus.mendoza.gov.ar/estructura-funcional>

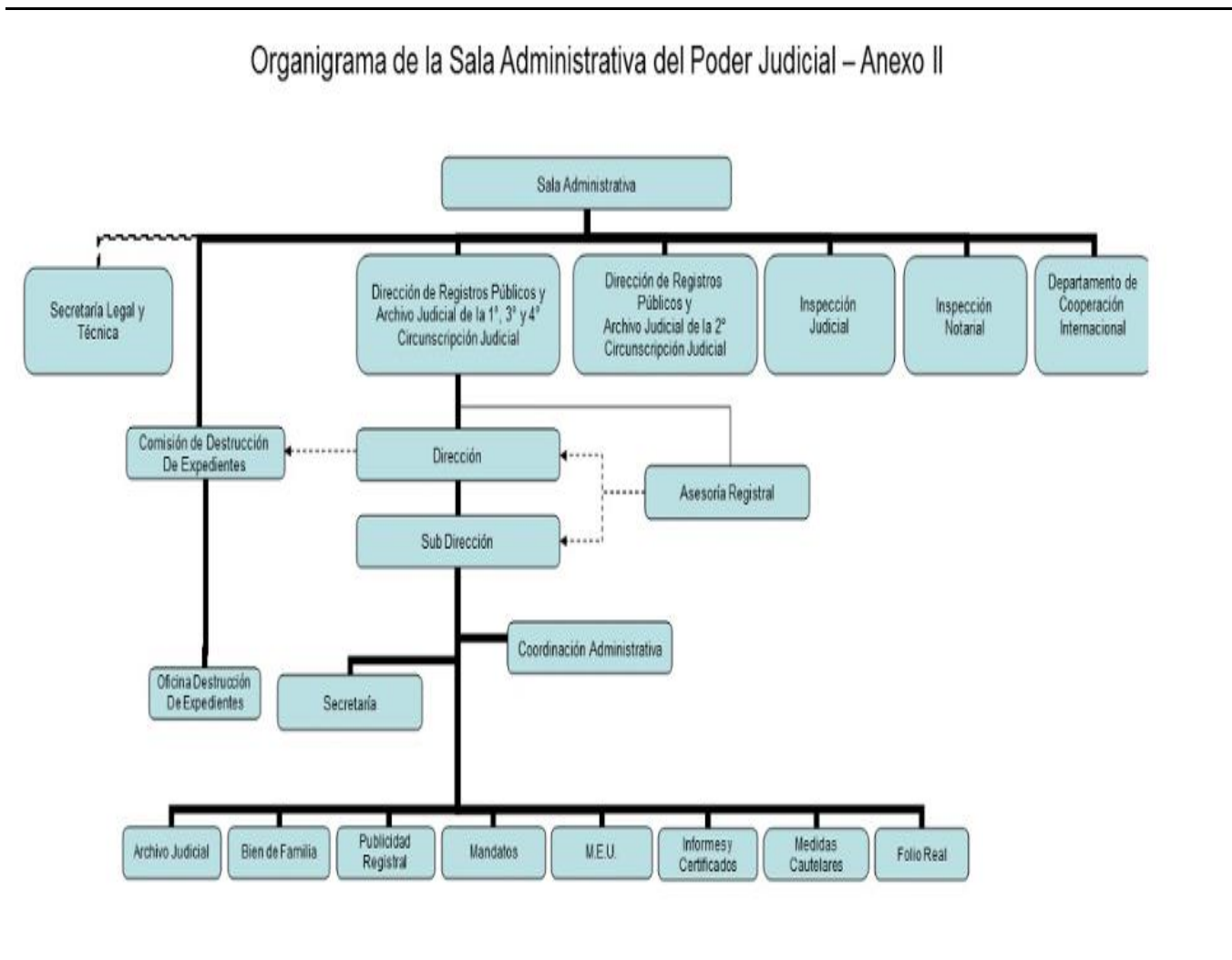


Figura 5.3 Organigrama de la Sala Administrativa del Poder Judicial. Página oficial del Poder Judicial de Mendoza

<http://www.jus.mendoza.gov.ar/estructura-funcional>

Organigrama de la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia
Anexo III

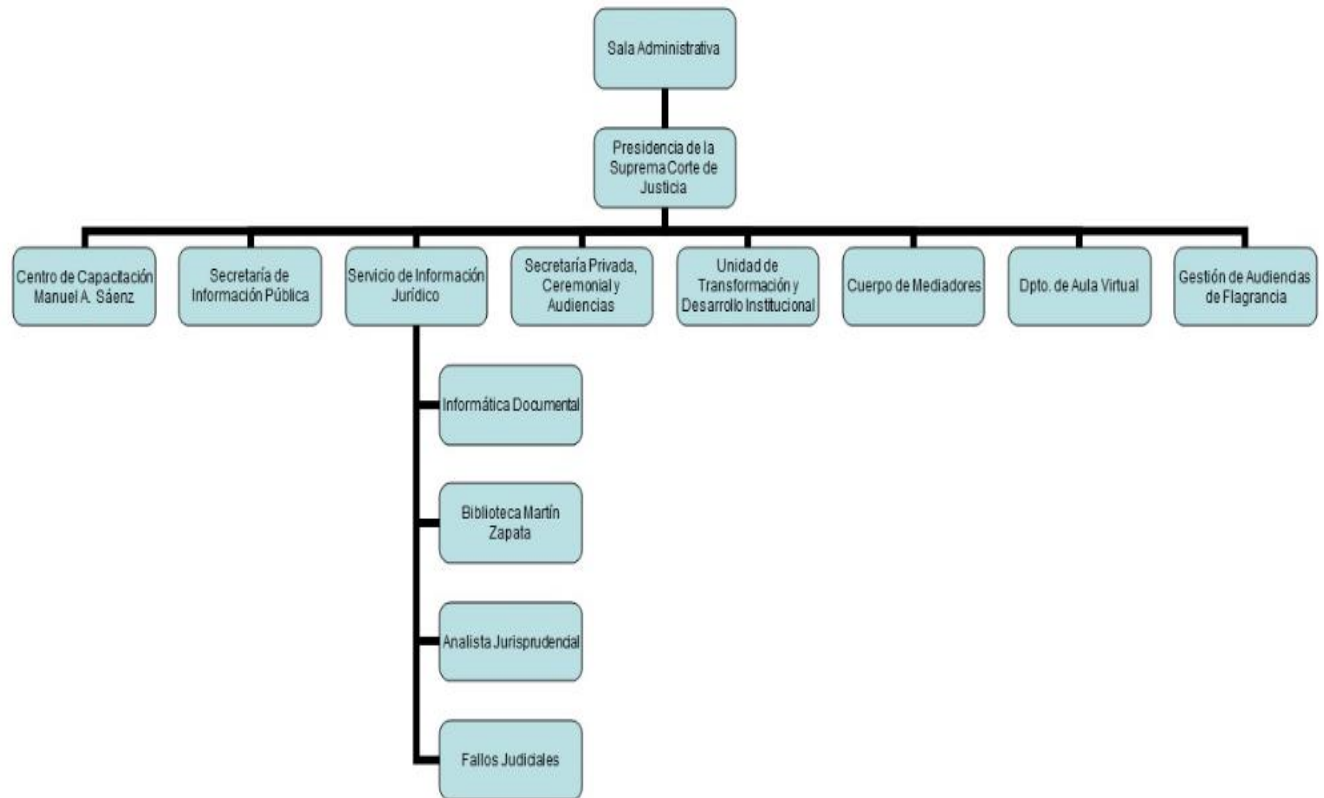


Figura 5.4 Organigrama de la Presidencia de la Suprema Corte de Justicia. Página oficial del Poder Judicial de Mendoza

<http://www.jus.mendoza.gov.ar/estructura-funcional>

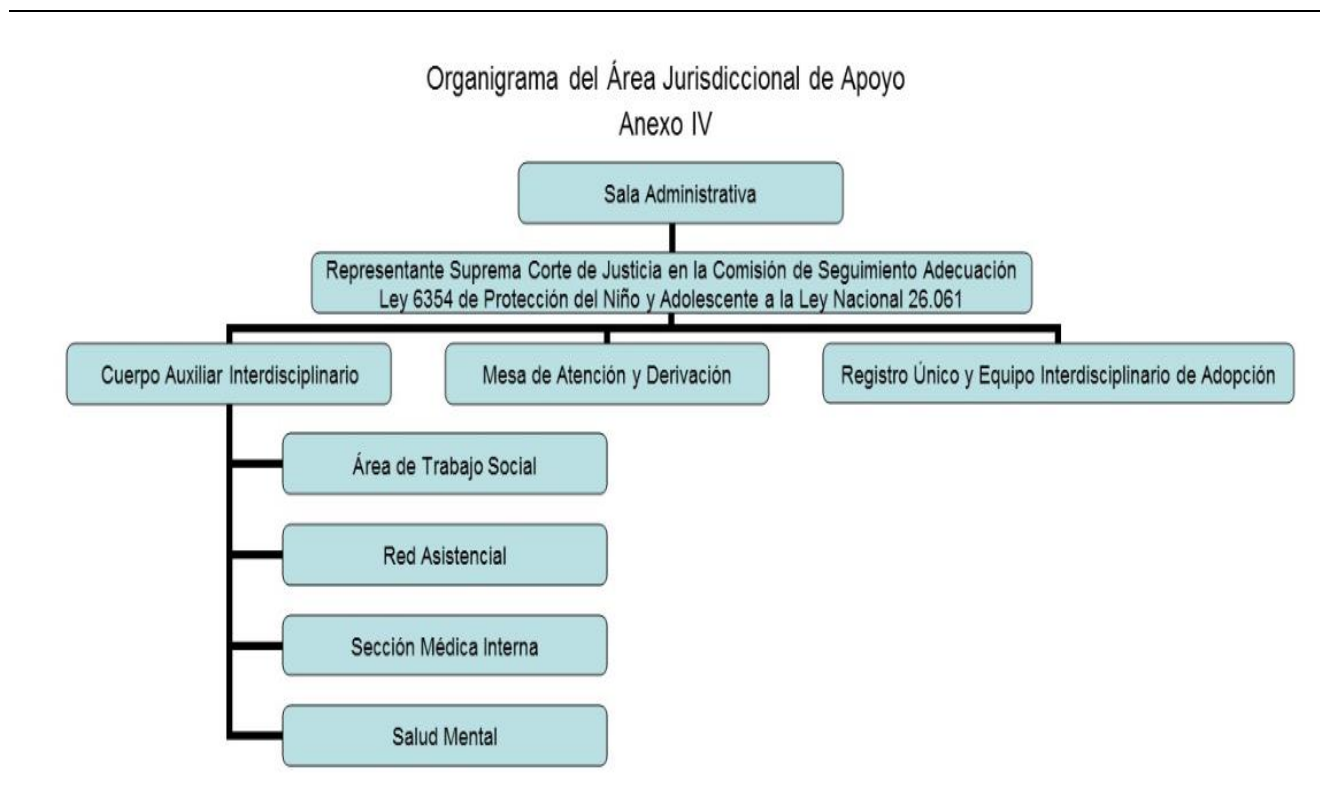


Figura 5.5 Organigrama del Área Jurisdiccional de Apoyo. Página oficial del Poder Judicial de Mendoza

<http://www.jus.mendoza.gov.ar/estructura-funcional>

2. Características y proceso de transformación en la operatoria del trabajo

El Poder Judicial es una institución con una fuerte estructura jerárquica y piramidal, culturalmente rígida y resistente a los cambios, tanto los propuestos desde su interior como los impuestos desde el exterior pero que, al igual que la mayoría de las instituciones públicas, ha tenido que atravesar procesos de transformación para poder dar respuestas a las necesidades que impone la sociedad actual. Desde hace aproximadamente quince años –a partir del discurso pronunciado por el entonces presidente de la Corte Jorge Horacio Nanclares, en la Apertura del año Judicial del 2004 denominado “Compromiso con la Comunidad por la Justicia” (Nanclares, 2004)-, la institución viene experimentando la necesidad de modernizar sus estructuras de gestión, acercarse a la sociedad que la reclama como lejana, que no encuentra en sus estructuras respuestas suficientes a las necesidades que la actualidad le presenta, en que la litigiosidad aumenta a niveles nunca alcanzados por los índices de resolución de los mismos.

Por tales motivos, la institución viene transitando caminos alternativos para la resolución de conflictos tales como la mediación, la conciliación y la negociación, además de implementar proyectos de mejora en la gestión como la oralización de los procesos en los distintos fueros, la Gestión Judicial Asociada, la digitalización, y la puesta en funcionamiento en forma paulatina del Proyecto de Modernización de la Gestión que busca lograr el expediente digital.

3. Tribunal de Gestión Judicial Asociada

Desde 2008, por iniciativa de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza, fue implementado el Tribunal de Gestión Judicial Asociada (GEJUAS).

Como observa el doctor Jorge Nanclares, ministro de la Suprema Corte de Justicia y anterior presidente de la misma, este modelo reconoce como antecedente al implementado mediante la reforma procesal penal de Chile que fuera previamente considerada, y adaptado para su aplicación a materias de naturaleza no penal.

El GEJUAS fue diseñado con los siguientes objetivos:

- I) generales: a) mayor eficiencia en el servicio de justicia; b) mejor dirección y control del proceso; c) optimización de los recursos a través de la economía de escala, en el marco de las restricciones presupuestarias existentes; d) oralización de procesos y concentración de actos procesales; e) concientización de los agentes en cuanto a la importancia de su trabajo como servicio público; f) reconstrucción de la confianza pública en la justicia; g) mayor compromiso del personal con su función;
- II) específicos: a) generación de nuevas formas de trabajo judicial; b) simplificación de los procesos; c) reducción de los tiempos procesales; d) separación entre la labor administrativa del juzgado y la tarea netamente jurídica; e) mejora y readaptación de las estructuras históricas de la institución; f) liberación a los jueces de las funciones administrativas; g) adaptación y capacitación en los nuevos perfiles y roles requeridos; h) incorporación de métodos alternativos de resolución de conflictos; i) desarrollo de un sistema de información y de gestión administrativa para el logro de los objetivos propuestos; j) análisis, mejora y profundización de sistemas estadísticos y pruebas empíricas para implementar políticas judiciales antes y después de los conflictos.

4. El administrador de gestión

El Tribunal de Gestión Judicial Asociada presenta como nota distintiva, la actuación del administrador de gestión, quien depende de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia y coordina las tareas de tramitación de las causas de cuatro o más juzgados. Este funcionario

ejerce la superintendencia del funcionamiento del tribunal, y tiene a su cargo la organización y control de su gestión administrativa, para lo cual debe: I) cumplir y hacer cumplir las pautas de gestión que fije la Suprema Corte de Justicia; II) definir la agenda de trabajo anual de audiencias que permita el cumplimiento del calendario respectivo, y disponer las modificaciones necesarias con periodicidad mensual; III) definir la agenda de trabajo de los oficiales de justicia; IV) coordinar y controlar el funcionamiento de las áreas administrativas de la unidad; V) realizar el seguimiento y colaborar con la correcta ejecución de las audiencias; VI) programar y acompañar el desarrollo de las actividades administrativas; VII) diseñar programas de trabajo, coordinar su ejecución y ocuparse de su evaluación; VIII) diseñar y aplicar indicadores de gestión, informes y estadísticas, en forma conjunta con la oficina de estadísticas; IX) generar y ejecutar programas de auditorías internas; X) realizar análisis de informes y evolución de los resultados; XI) informar y retroalimentar sobre los resultados obtenidos a los operadores intervinientes; XII) elaborar y mantener actualizados los instructivos de trabajo, procedimientos y todo tipo de documentación que se produzca dentro de la unidad, XIII) generar encuestas de satisfacción, ejecutarlas, analizar los resultados y crear una retroalimentación a los encuestados; XIV) supervisar al personal de las unidades en lo relativo a licencias, permisos, sanciones, etc.; XV) vincularse con la inspección judicial; XVI) ejercer la inducción, seguimiento y evaluación del desempeño laboral del personal bajo su dependencia; XVII) definir en forma conjunta con el centro de capacitación, un plan de formación continua en función de las necesidades identificadas; XVIII) utilizar herramientas de gestión para analizar los procesos existentes y optimizarlos; XIX) asentar los cambios temporarios del personal; XX) dejar constancias de las subrogancias que se produzcan en el tribunal, e informar a la oficina de recursos humanos.

Oficinas de apoyo

El Tribunal de Gestión Judicial Asociada involucra la actuación de tres oficinas desde las cuales se cumplen tareas organizativas, de apoyo y servicio para el logro de los objetivos de aquél.

Dichas oficinas son:

1.

Unidad de Procesos y Audiencias, integrada por: I) Secretaría de Procesos, a cargo del cumplimiento eficiente de la conducción del proceso; II) Secretaría de Audiencias, responsable de: a) la agenda de audiencias del tribunal, su programación, organización, flujo eficiente y

seguimiento hasta la ejecución; III) la promoción entre las partes de un proceso civil consensuado, en cualquier etapa del trámite; IV) la conclusión del litigio por acuerdo de las partes, promoviendo la conciliación.

2.

Unidad de Atención de Público, a cargo de: I) brindar una eficiente atención a los usuarios y evacuar consultas de profesionales; II) el ingreso de los escritos que lleguen, personalmente o por correo, y su tramitación interna.

3.

Unidad de Servicio, responsable de: I) prestar servicios de apoyo a las otras Unidades, y; II) proporcionar al administrador la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones.

5. El proceso de cambio

Carlos Quiroga refiere a la tarea del administrador y su rol homogeneizador respecto del manejo de los recursos, la gestión judicial y los casos: se brinda así mayor uniformidad a la gestión y el funcionamiento de los órganos del tribunal, a la vez que se da consistencia a la política judicial.

El experto considera que las principales resistencias al cambio han provenido de abogados con extensa experiencia profesional, gracias a la cual “construyeron una cercanía con jueces y secretarios. Pero con la gestión judicial asociada, tal proximidad deja de ser posible y esos profesionales lo resienten”.

La reacción desfavorable de los abogados también fue advertida ante los cambios en los actos de comunicación y tiempos del proceso, que se redujeron y alteraron el habitual manejo de los tiempos profesionales.

6. Evaluación del modelo

La misma se desarrolló primordialmente a partir del relevamiento de opiniones de los abogados particulares, dado su mayor protagonismo en la tramitación de los procesos judiciales de naturaleza civil y comercial. También fueron consultados los integrantes del personal tribunalicio.

La evaluación del GEJUS arrojó como resultado su valoración positiva por más del 60% de los profesionales, proporción que se elevó al 70% al considerar en forma general su funcionamiento. A pesar de tales valoraciones, casi la mitad de los consultados manifestó su preferencia por litigar ante un tribunal tradicional, debido a la pérdida del trato personal con el juez que el modelo apareja.

Al reflexionar sobre el cambio actitudinal de los agentes, Carlos Quiroga destaca el liderazgo y convicción de los jueces participantes, ninguno de los cuales desearía volver a trabajar en el modelo tradicional.

Hay mayor dedicación de los jueces a las causas, ha bajado el volumen de las mismas y se ha favorecido la concentración de los jueces en los casos más complejos. El mejor seguimiento que puede así realizarse, permite una mayor y mejor conducción del proceso. El modelo de gestión judicial asociada permite profundizar sobre la oralidad, porque el volumen de trabajo es manejable.

Los jueces del tribunal de gestión judicial asociada lograron así mejorar la tasa de resolución en tiempo y forma, eliminando el *stock* de casos acumulados con anterioridad.

Fue favorable la reacción de los profesionales, frente a los cambios en la gestión de la actividad probatoria: al digitalizarse las pericias y ser entregada de manera simultánea la documentación a todos los abogados, tanto los letrados como los peritos lo valoraron positivamente, y el periodo probatorio pasó a durar casi la mitad del tiempo.

Cuando la prueba se presentaba en papel, había problemas para guardarla, y también porque los abogados no la retiraban. Con la digitalización, desde el tribunal se pasó a intimarlos electrónicamente a que la retiraran. Además, en la primera audiencia se digitalizaba la documentación y se devolvía a los profesionales, lo que permitió avanzar con la despapelización.

CAPÍTULO VII

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Valoración de las respuestas opcionales

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Cantidad de Participantes
Pregunta	1	2	3	4	5	
1	3	12	8	10	4	37
2	6	8	6	16	1	37
3	5	9	10	10	3	37
4	2	2	6	14	13	37
5	3	11	13	9	1	37
6	3	6	9	12	7	37
7	13	14	6	4	0	37
8	4	14	6	13	0	37
9	3	12	9	10	3	37
10	3	16	9	8	0	36
11	0	6	11	15	5	37
12	4	11	4	16	2	37
13	7	20	8	2	0	37
14	7	6	9	11	4	37
15 Engagement	0	0	6	8	2	16
15 Bournout	0	0	6	12	3	21

Gráfico 7.1 Planilla resultados respuestas al cuestionario aplicado. Fuente: elaboración propia.

promedio ponderado	Porcentajes de respuestas a cada opción y pregunta					
3,00	8%	32%	22%	27%	11%	100%
2,95	16%	22%	16%	43%	3%	100%
2,92	14%	24%	27%	27%	8%	100%
3,92	5%	5%	16%	38%	35%	100%
2,84	8%	30%	35%	24%	3%	100%
3,38	8%	16%	24%	32%	19%	100%
2,03	35%	38%	16%	11%	0%	100%
2,76	11%	38%	16%	35%	0%	100%
2,95	8%	32%	24%	27%	8%	100%
2,61	8%	44%	25%	22%	0%	100%
3,51	0%	16%	30%	41%	14%	100%
3,03	11%	30%	11%	43%	5%	100%
2,14	19%	54%	22%	5%	0%	100%
2,97	19%	16%	24%	30%	11%	100%

3,75	0%	0%	38%	50%	13%	100%
3,86	0%	0%	29%	57%	14%	100%

Gráfico 7.2 Planilla Promedio Ponderado respuestas al cuestionario aplicado. Fuente: elaboración propia.

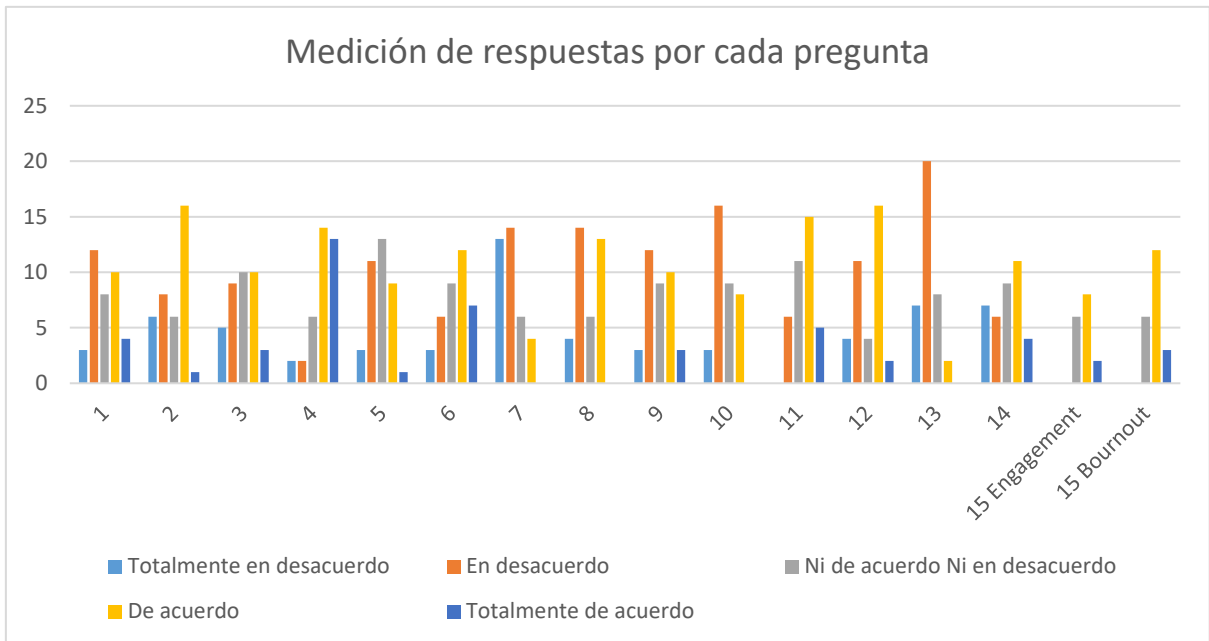


Gráfico 7.3 Medición respuestas por pregunta realizada. Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al responder la primera pregunta los encuestados, sobre si se toma como valor fundamental y estratégico la salud mental de los empleados para tomarla como nexo entre su bienestar y la eficiencia desarrollada en la tarea, los participantes se muestran en desacuerdo en un 32% y de acuerdo en un 27%. Mientras que el 22% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 11% Totalmente de acuerdo y solo un 8% Totalmente en desacuerdo.

Consultados sobre si los espacios físicos y distribución de mobiliario y equipos aportan sanidad y seguridad en términos de acciones laborales: el 43% de los encuestados responde estar de acuerdo, 22% en desacuerdo, 16% está totalmente en desacuerdo y mismo porcentaje ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 3% está totalmente de acuerdo.

Respecto de la tercer pregunta sobre el ambiente laboral y si el mismo resulta ser inspirador en cuanto a la realización de la tarea y compromiso con los resultados: mismo porcentaje (27%) presentan aquellos que están de acuerdo y los que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, luego el 24% está en desacuerdo, el 14% totalmente en desacuerdo y solo el 8% totalmente de acuerdo.

Cuando es momento de consultar sobre si se siente vital y energético, motivado e implicado en su trabajo, el 38% contesta estar de acuerdo, el 35% totalmente de acuerdo, 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y las restantes dos opciones totalmente en desacuerdo y en desacuerdo un 5% cada una.

Se consultó también si la Administración Superior establece propuestas e iniciativas para propiciar buenas relaciones interpersonales y buena comunicación y colaboración fluida. Un 35% de los participantes está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 30% en desacuerdo, 24% está de acuerdo y el 8% y 3% restantes elige la opción totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente.

Específicamente se preguntó además sobre el puesto asignado a cada participante y si considera que está bien diseñado y claramente comunicadas las delimitaciones y características de cada tarea a realizar: el 32% de los participantes dice estar de acuerdo, 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19% totalmente de acuerdo, 16% en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo.

Respecto a si las oportunidades de desarrollo son consideradas como equitativas y accesibles para todos: el 38% de los encuestados está en desacuerdo, 35% totalmente en desacuerdo, 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 11% de acuerdo. Nadie eligió la opción Totalmente de acuerdo.

En cuanto a si el Modelo de Dirección considera los intereses y necesidades de los trabajadores y enfatiza la participación del personal en ideas y propuestas: 38% responde estar en desacuerdo, 35% de acuerdo, 16% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 11% totalmente en desacuerdo. Nadie opta por estar Totalmente de acuerdo.

Los participantes han sido consultados también sobre si consideran que existe un clima laboral emocional agradable que permita el manejo y moderación de emociones desagradables que puedan surgir: un 32% de ellos expresa estar en desacuerdo, 27% de acuerdo, 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y Totalmente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo obtienen un 8% respectivamente.

Sobre la Psicología Organizacional Positiva respecto de la implementación de medidas que influyen positivamente en la forma de desarrollar y afrontar el trabajo, para generar prácticas saludables y mejorarlo continuamente: un 44% responde estar en desacuerdo, 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 22% está de acuerdo y 8% totalmente en desacuerdo. No es elegida la opción totalmente de acuerdo.

Al observar el Capital Social Organizativo y preguntar a los participantes si sienten que cuentan con recursos sociales de gran valor: identidad, familiaridad, confianza, lenguaje compartido y relaciones de apoyo: 41% responde estar de acuerdo, 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16% en desacuerdo, y 14% totalmente de acuerdo. No es elegida la opción totalmente en desacuerdo.

También los participantes respondieron sobre el enriquecimiento del puesto de trabajo por parte de la dirección, esto es: añadiendo tareas y funciones que supongan retos para las personas, retroalimentación sobre el desempeño y resultados, retos para impulsar el aprendizaje continuo. El 43% de los encuestados responde estar de acuerdo, 30% en desacuerdo, 11% elige las opciones totalmente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo respectivamente, y solo el 5% está totalmente de acuerdo.

Respecto de si en la Organización se aplican esfuerzos y prácticas para mejorar la salud de los empleados, las tareas, el ambiente social y la misma organización; es decir, si considera que la organización se encuadra dentro del concepto de Organizaciones Saludable: 54% está de

acuerdo, 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19% está totalmente en desacuerdo, 5% de acuerdo y la opción totalmente de acuerdo no es elegida para esta pregunta.

Al consultar sobre si los participantes consideran a la Organización como tóxica, es decir donde hay insatisfacción y desconfianza, no hay comunicación fluida, existe competitividad interna, desánimo, desmotivación y estrés en niveles excesivos: 30% responde estar de acuerdo, 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19% totalmente en desacuerdo, 16% en desacuerdo y un 11% totalmente de acuerdo.

Sobre el final del cuestionario aplicado, se indaga sobre dos factores psicosociales con características positivas y negativas cada uno, y que pueden estar presentes y afectar el desarrollo de las relaciones, trabajo y eficacia de los resultados. Específicamente el Engagement y Bournout. Consultados sobre cuál de los dos estados psicológicos se encuadra el trabajo y relaciones en la Organización: de los 37 participantes: 16 se encuadran dentro del Engagement y dicen: 50% está de acuerdo, 38% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 13% totalmente de acuerdo.

Bournout es elegido por los restantes 21 participantes los cuales responden: 57% de acuerdo, 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 14% totalmente de acuerdo.

Es decir, que en distintos grados de respuestas, el 43,24% de los encuestados consideran la existencia de Engagement en la Organización y el 56,76% restante se inclinan por la existencia de Bournout.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES

En el inicio de este trabajo el marco teórico nos manifiesta que aproximadamente desde 1940 se comienza a observar que la mejora en las condiciones laborales, la promoción de la seguridad en el trabajo y la salud de los trabajadores junto con el fomento de la participación y atención de las relaciones sociales resultaban beneficiosos para la organización porque permitían reducir conductas disruptivas de sus miembros y promovían conductas orientadas hacia las metas organizacionales. Es decir que una Organización Saludable es aquella en la que cultura, clima y prácticas crean un entorno que promueve la salud y seguridad de los empleados, así como la efectividad de la organización, aplicando para esto, buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización misma. Logrando de esta manera además, un impacto positivo en el ambiente local con responsabilidad social corporativa y posicionamiento en el mercado. Cuando se habla de salud de los empleados significa lograr que estén motivados y psicológicamente sanos en un entorno que permita la sana convivencia y buena calidad de vida laboral.

Las Organizaciones ya no son algo independiente de su entorno ni de los seres humanos que las conforman, por eso es tan necesario lograr satisfacción y felicidad en los empleados porque le permitirán alcanzar efectividad y competitividad con un funcionamiento óptimo y resultados excelentes. En este marco se ubica la Psicología Organizacional Positiva que considera que la salud del trabajador es una meta en sí misma y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales, y que consiste en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones así como su gestión efectiva.

En contraposición a este concepto, se desarrolló el de Organizaciones Tóxicas y vimos que son aquellas que poseen prácticas poco saludables que pueden perjudicar su continuidad y deteriorar el bienestar organizativo. En ellas hay comportamientos destructivos y perjudiciales para la salud física y psicológica de las personas y para la salud de la propia organización. Reina el miedo, la insatisfacción y la desconfianza, no fluye una buena comunicación ni participación de los empleados en la misión, visión y valores de la compañía.

De todo lo expuesto, pudimos llegar a desarrollar dos aspectos psicológicos posibles en la organización y que son de vital importancia para conocer las consecuencias que influirán en la salud de los empleados y su aporte al desarrollo de una Organización Saludable. Por un lado el

Bournout, que se compone de factores de riesgo psicosocial relacionado con la organización del trabajo, el contenido del puesto, exigencias de las tareas y el entorno laboral, y que provocan consecuencias perjudiciales para la seguridad, salud física psíquica y social y bienestar de los trabajadores. Los cuales pueden provocar daños y deterioros en las personas y su desempeño laboral y social. Por citar algunos ejemplos de estos factores negativos: elevado ritmo de vida, incremento del trabajo emocional y mental, exigencias muy elevadas. Esto provoca un comportamiento laboral con un núcleo central compuesto de agotamiento y cinismo. Por otro lado el Engagement es un estado psicológico positivo caracterizado por el vigor, dedicación y concentración en el trabajo a raíz de sentirse los empleados enérgica y eficazmente unidos a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia. Lo cual derivará en un aumento de la productividad impulsando a asumir mayores responsabilidades, aumento de la efectividad al reducir el impacto de los estresores y problemas organizacionales, fortalecimiento de las capacidades emocionales y percepción del trabajo como fuente de bienestar.

Luego se expusieron los Modelos de Organizaciones saludables de distintos autores y clasificados en tres grandes categorías: Modelos centrados en el empleado que focaliza la salud de los empleados como una condición que permite alcanzar la salud de la organización, Modelos centrados en diversos grupos de interés que incorporan la interacción con varios grupos relacionados al entorno de la organización que impactan positivamente sobre empleados, clientes, accionistas y sociedad y conducen al logro de productos y servicios saludables y Modelos comprendidos como Sistemas vivos que estudia a las organizaciones como seres vivos o ecosistemas y pueden comprenderse a partir de la Teoría de Sistemas.

Es decir que todos estos Modelos de Organizaciones Saludables hacen referencia a dos grandes tipologías de factores: condiciones y relaciones internas y relaciones externas. Internas: estructura, cultura, prácticas directivas y de gestión de recursos humanos, estrategias, gerencia de procesos y gestión de la información y el conocimiento. Externas: relaciones establecidas con clientes, proveedores, socios y sociedad.

Entonces, hasta esta etapa recorrimos y estudiamos la perspectiva de distintos autores que intentaron describir los conceptos básicos y funcionamiento de una Organización Saludable, pasando por sus ideas básicas y principales características a considerar. Una vez conocidos los aspectos más relevantes y el funcionamiento de tales organizaciones, podemos determinar si nuestra organización elegida se encuadra dentro de una Organización Saludable.

La Organización en estudio es el Primer Tribunal de Gestión Asociada en lo Laboral de la Tercera Circunscripción Judicial del Poder Judicial de Mendoza, ubicado en el Departamento de Gral San Martín, lugar en el que me desempeño como auxiliar de Mesa de Entradas hace 6 años. La Metodología de Investigación aplicada tiene un enfoque cuantitativo y descriptivo, llevado a cabo a partir de una técnica de investigación consistente en un cuestionario cuyas variables serán medidas con una Escala de Likert, que es una escala psicométrica muy usada en cuestionarios vinculados con las ciencias sociales. Todo ello a fin de probar nuestra hipótesis “UN ORGANISMO ESTATAL DE GRAN TAMAÑO Y CON PROCESOS Y TAREAS RÍGIDAS Y BUROCRÁTICAS, PUEDE INCORPORAR PAUTAS Y CARACTERÍSTICAS COMPATIBLES CON UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE”.

Tomando en consideración los resultados más significativos obtenidos en las preguntas realizadas en el cuestionario aplicado, y agrupando esas mismas preguntas en enfoques según su temática, es posible interpretar de la siguiente forma los datos obtenidos:

Influencia y aportes desde la Dirección Administrativa: un 32% está en desacuerdo con que la salud mental de los empleados sea tomada como valor fundamental y estratégico. Un 43% de ellos considera que existe seguridad y sanidad en la distribución de mobiliario y espacios físicos en el lugar de trabajo. Sobre si se establecen propuestas e iniciativas para fomentar buenas relaciones y comunicación y colaboración fluida: 35% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 30% en desacuerdo. El 38% de los encuestados está en desacuerdo con que el Modelo de Dirección considera intereses y necesidades de los trabajadores y enfatiza la participación del personal en ideas y propuestas, y el 35% está de acuerdo. Un 44% está en desacuerdo con que se implementan medidas que influyan positivamente para desarrollar y afrontar el trabajo generando prácticas saludables y mejoras continuas. En cuanto al enriquecimiento del puesto por parte de la Administración, añadiendo tareas y funciones que supongan retos, retroalimentación sobre el desempeño y resultados y retos para impulsar aprendizaje continuo, 43% está de acuerdo. Y respecto de si la Organización aplica esfuerzos y prácticas para mejorar la salud de los empleados, las tareas y ambiente social, es decir, si se encuadra dentro del marco de las Organizaciones Saludables: el 54% de los encuestados está de acuerdo. Con lo cual, se puede inferir que desde la Administración falta mucho trabajo y atención respecto de la salud mental de los trabajadores y sus intereses y necesidades, aunque la gran mayoría considera que en general y tomando en cuenta otros aspectos como lo son la seguridad en el trabajo con la distribución de mobiliarios y espacios físicos y el enriquecimiento del puesto en cuanto a retos y retroalimentación, la Organización se encuadra dentro de las

Organizaciones Saludables. Como lectura general de lo expuesto es evidente que se reconoce un esfuerzo en encaminar a la Organización hacia los mejores resultados en estos aspectos pero con una falencia todavía en incursionar de lleno en el trabajador, salud individual y las relaciones, comunicación y colaboración entre sí. Es decir, se ha puesto bastante énfasis en el desarrollo de procesos y tareas para priorizar un buen resultado en el servicio al usuario y no tanto en el bienestar personal del trabajador que brinda este servicio.

Puesto de trabajo y aspectos formales: 32% de los encuestados está de acuerdo con que el puesto específico está bien diseñado y claramente comunicadas sus delimitaciones y características de cada tarea. Un 38% está en desacuerdo y un 35% totalmente en desacuerdo con que las oportunidades de desarrollo sean equitativas y accesibles. Estas consideraciones nos permiten visualizar un trabajo muy cuidado en casi la totalidad de los aspectos formales de las tareas y desarrollo del trabajo pero un detalle muy importante que significaría un motor de motivación en el trabajador como lo son las oportunidades de desarrollo, en la realidad percibida por el mismo, no son consideradas equitativas.

Ambiente de trabajo y factor emocional: 27% considera que existe un ambiente de trabajo inspirador en cuanto a la realización de la tarea y compromiso con los resultados. El 38% de los encuestados está de acuerdo al ser consultados si se sienten vital y energéticamente motivados e implicados en su trabajo. El 35% responde estar totalmente de acuerdo a esta misma pregunta. 32% está en desacuerdo con que existe un clima laboral emocional agradable que permita el manejo y moderación de emociones desagradables. Es necesario hacer en este sentido una importante salvedad: la gran mayoría (38% y 35%) está de acuerdo con sentirse muy motivados e implicados en su trabajo. Lo cual deja evidencia que lejos del pensamiento del común de la sociedad, por lo menos en esta repartición, los trabajadores se involucran fuertemente con su labor para satisfacción personal y pensando también en el usuario final. Todo ello aunque se considere por la mayoría que el clima emocional no ayuda en el manejo de emociones desagradables y es que es importante aclarar que el usuario del servicio: profesionales (abogados y peritos) y no profesionales (actores y demandados) también trae una carga emocional a veces no muy cordial en el requerimiento del servicio. Esto supone una labor, en muchas oportunidades, llevada a cabo con niveles de estrés y tensión que es necesario nivelar y controlar para conseguir un resultado satisfactorio para el usuario y el trabajador.

Factores psicosociales que intervienen: específicamente, de los 37 participantes: 16 consideran que la Organización está intervenida por factores psicosociales positivos (Engagement) y los restantes 21 considera la intervención de factores negativos (Bournout).

Con lo cual, puede observarse que en su mayoría, los participantes dejan en relieve que en general son más fuertes los componentes negativos en cuanto al desarrollo de las relaciones, trabajo y eficacia de resultados. Aunque se ponga de manifiesto la voluntad de trabajo y compromiso, no alcanza para conseguir en su totalidad el núcleo central del Engagement: vigor y dedicación, y por el contrario está muy cerca del núcleo central del Bournout: agotamiento y cinismo.

Capital social: es un aspecto que considero importante y en el cual es bueno dejar las aclaraciones necesarias. 41% de los encuestados responde estar de acuerdo en considerar que la organización cuenta con recursos sociales de gran valor: identidad, familiaridad, confianza, lenguaje compartido y relaciones de apoyo. Y es algo que luego haberme desempeñado en esta repartición, he podido destacar: es indiscutible la lucha constante entre compañeros para generar continuamente la comunicación y colaboración en el desarrollo de tareas y relaciones interpersonales, lograr la coordinación de tareas que produzcan un proceso satisfactorio en sus resultados; aunque todavía existan muchos aspectos para mejorar y modificar, aunque se trate de un trabajo bastante burocrático y formalizado, aunque los aspectos emocionales no sean los óptimos y la carga laboral sea tan excesiva en los últimos años por el aumento importante en las causas laborales que muchas veces resulta desmotivador ya que es un factor que afecta directamente en la atención del usuario y la posibilidad de llevar al día el trabajo interno de cada causa.

Todo lo expuesto en esta parte, deja en evidencia que esta Organización no se encuadra en su totalidad con las características de una Organización Saludable.

Bibliografía y Referencias

Antecedentes Históricos

Sena de Haro Carolina, Año 2016, “Organizaciones Saludables”, Master Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Trabajo Disponible en página web.

Maria Luisa, Año Junio 2015, “Organizaciones Saludables”. aquavitacoaching.com, Artículo revista disponible en página web.

Gimeno Navarro Miguel Ángel, Grandío Antonio, Marqués Ana I. Año 2011. “El cambiante mundo de las Organizaciones. Hacia una Organización Saludable”. Artículo revista disponible en página web.

Montilla Segovia Sergio. Año 2014. “Trabajo, rendimiento y bienestar: una propuesta actual de Organización Positiva”. Trabajo Fin de Grado disponible en la web.

Grandío Antonio Año 1966. “Qué es una Organización Saludable? Recursos humanos y psicología Artículo de revista disponible en la web

Concepto de Organizaciones Saludables.

Carrasco González Ana María *, de la Corte Cecilia María ** y León Rubio José María ***, 28 de abril nº 1/2010. Revista Digital de Prevención Blog Edenred. Blog Psicología UNED. Trabajo disponible en la web-

Maria Luisa, Año 2015, “Organizaciones Saludables”. aquavitacoaching.com, Artículo revista disponible en página web.

Características Organizaciones Saludables.

Salanova Marisa Año 2010, Organizaciones Saludables “Una aproximación desde la Psicología Positiva” Equipo de Investigación Wont, Àrea de Psicologia Social Universitat Jaume I Castellò. Trabajo disponible en la web.

Montilla Segovia Sergio. Año 2014. “Trabajo, rendimiento y bienestar: una propuesta actual de Organización Positiva”. Trabajo Fin de Grado disponible en la web.

Rico Garcia Dolores Año 2018. “Un Modelo de Empresa Saludable, un Modelo posible también para las Pymes” Artículo disponible en la web Linked in.

Mesa Martínez Julian, Año 2017. “Las Organizaciones Saludables: Empleados sanos Empresas exitosas” Blog Grupo P&A.com. Artículo disponible en la web Artículo disponible en la web

Psicología Organizacional Positiva.

Sena de Haro Carolina, Año 2016, “Organizaciones Saludables”, Master Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Trabajo Disponible en página web.

Maria Luisa, Año 2015, “Organizaciones Saludables”. aquavitacoaching.com, Artículo revista disponible en página web.

Moyano Fernando Martin, Año 2016 Trabajo Investigación Final Universidad Siglo 21, **Capital Psicológico Positivo en la Empresa.**

Cabezas Corcione Andres, Año 2015. “Capital Psicológico: un constructo fundacional dentro de la psicología organizacional positiva” Trabajo disponible en la web Academia.edu

Arriagada Macarena, Contador Lía, Isaac Dennis, Nicolás Francisca y Uribe Emilio , Año 2012. “Investigación de correlación 0,84 entre el Capital Psicológico Positivo y el desempeño de los trabajadores” Artículo investigación de los citados autores. Blog Ignacio Fernandez autor de Liderazgo Efectivo para el Alto Desempeño. Artículo disponible en la web.

Engagement.

Carrasco González Ana María *, **de la Corte Cecilia María **** y **León Rubio José María *****, “Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las Organizaciones y prevenir el Bournout y estrés laboral”. Revista Digital de Prevención, 28 de Abril n° 1/2010.

Sena de Haro Carolina, Año 2016, “Organizaciones Saludables”, Master Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Trabajo Disponible en página web.

Fundamento

Cárdenas Aguilar Teresita y Dipp Adla Jaik, Año 2014. “Engagement: Ilusión por el Trabajo” Un Modelo Teórico Conceptual. Primera Edición. Libro disponible en la web.

Concepto Organizaciones Tóxicas.

Sena de Haro Carolina, Año 2016, “Organizaciones Saludables”, Master Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Trabajo Disponible en página web.

Características de Organizaciones Tóxicas

Rita Ramos Blanco Año 2015. Peter J Frost Año 2007. Grandío Año 2012

Bournout: Orígen y Concepto.

Ana María Carrasco González*, Cecilia María de la Corte de la Corte** y José María León Rubio***, Revista Digital de Prevención 28deabril nº 1/2010. Gil Monte 2009. Martinez y Salanova 2003. Freudenberg de 1974 y Maslach 1976.

NORMAS LEGALES VIGENTES

SRT informe actualización 6 de abril de 2018. Boletín Oficial de la República Argentina

Modelos de Organizaciones Saludables.

Modelo explicativo.

Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia*, Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola** Año 2013. Revista de Ciencias Sociales, vol XIX num 4. Artículo disponible en la web.

Tres grandes Categorías

Modelos centrados en el empleado.

Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia*, Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola** Año 2013. Revista de Ciencias Sociales, vol XIX num 4. Artículo disponible en la web.

Modelos orientados hacia diversos grupos.

Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia*, Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola** Año 2013. Revista de Ciencias Sociales, vol XIX num 4. Artículo disponible en la web.

Modelos como sistema que exhiben vida.

Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia*, Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola** Año 2013. Revista de Ciencias Sociales, vol XIX num 4. Artículo disponible en la web.

Propuesta de Modelo Integral Saludable.

Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia*, Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola** Año 2013. Revista de Ciencias Sociales, vol XIX num 4. Artículo disponible en la web.

Modelo de Espacio Laboral Saludable de la OMS.

Ramos Blanco Rita Año 2015. “Prácticas Organizativas Tóxicas”, Trabajo Fin de Máster, Universidad de Oviedo, Facultad de Economía y Empresa. Trabajo disponible en la web.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 21.10.2021

[Firma]
Firma y aclaración

19567
Número de registro

25.584.469
DNI

DATOS PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR
TESIS DE GRADO Y POSGRADO
 EN LA BIBLIOTECA DIGITAL DE LA UNCUYO

Por la presente, autorizo al Repositorio Institucional de la UNCuyo a difundir en su página web mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación:

Autor-tesista (apellido/s y nombre/s completos)	CHIRINO ANDREA BEATRIZ
Título y subtítulo (completos de la Tesis)	ORGANIZACIONES SALUDABLES PRIMER TRIBUNAL DE GESTIÓN ASOCIADA EN EL LABORAL DE LA TERCERA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL
Correo electrónico (del autor-tesista)	bettychirino@hotmail.com
Unidad Académica/Dependencia de la UNCuyo (donde se presentó la obra)	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Nombre de la carrera	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
Título al que opta (licenciado, magister, doctor)	LICENCIADO
Fecha de elaboración	AÑO 2020
Tipo de objeto (tesis de Grado, Maestría, Posgrado)	TESIS DE GRADO
RESUMEN DE LA TESIS	<p>Con el tiempo han ido cambiando las circunstancias y contextos laborales en las organizaciones y han aumentado las necesidades de los personas en cuanto a lo personal y sus relaciones interpersonales que permiten el buen desarrollo laboral. Por tal motivo se han incrementado también los estudios sobre análisis en lo atencional en los aspectos sociales y de salud laboral tienen en la experiencia laboral. El presente estudio destaca las bondades que la salud física, mental y social tienen sobre la generación de aspectos positivos que impactan directamente en la experiencia laboral y básicamente, descubrir en que medida una organización estatal como el Primer Tribunal de Gestión Asociada en el laboral de la Tercera circunscripción Judicial de Mendoza se acerca a los parámetros descriptivos en el contexto de Organizaciones saludables.</p>

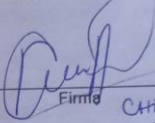
Páginas de la tesis	71 Páginas
Director, codirector, jurado, otros (Nombre, Apellido y rol)	DIRECTOR DR GERMAN QUEFIAS TRAFIA.
Disciplinas (Sociología, Ciencias Médicas, etc., consignar hasta 2)	SOCIOLOGIA
Descriptores y palabras clave	SAUD LABORAL - EFICIENCIA OR- GANIZACIONAL. PSICOLOGIA POSI- TIVA. CAPITAL SOCIAL. CREATIVIDA- D. BIENESTAR PSICOLOGICO
Instituciones que dictan el posgrado	
Datos de edición: Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).	
Datos de registro en el INPI: Nº y fecha de inscripción y registración (para el caso de tesis con una creación o invento patentable, modelos, utilidad o diseños industriales sujetos a Ley 22.362 y Dec. 6673/63)	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la Biblioteca Digital de la UNCuyo según el siguiente detalle:

Texto completo de toda la Tesis (Marcar SI/NO) ¹	SI
Publicación parcial (informar que capítulos se publicarán)	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la Biblioteca Digital de la UNCuyo, que adopta los términos de la **Licencia Creative Commons**².

Lugar y fecha:


Firma **CHARINO ANDREA**

Aclaración

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____
_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

¹ Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

² Todas las obras de la Biblioteca Digital de la UNCuyo están protegidas por una licencia Creative Commons de tipo "Atribución No comercial No Derivadas", por la cual el autor permite al usuario copiar, distribuir, exhibir y ejecutar la obra con las siguientes condiciones: siempre debe citar la fuente y los datos de autoría según la norma prevista por la BD, no puede usar la obra con fines comerciales y no está autorizado a alterar, transformar o crear sobre esta obra.