

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



PROCESO DE GRADO PARA OPTAR A LA LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

“DIAGNOSTICO DE PRATICAS ORGANIZACIONALES PARA LA ELABORACION DE ESTRATEGIAS GENERADORAS DE BIENESTAR PSICOLOGICO EN LOS EMPLEADOS DE LA SEDE CENTRAL DE BOMBEROS DE EL SALVADOR”

Presentado por:

Aquino Carias, Karla Alexandra AC11008

Castillo Henríquez, José Daniel CH12055

Rivas Sánchez, Valeria María RS12031

Docente Director:

Bartolo Atilio Castellanos Arias

Ciudad Universitaria, 13 de noviembre de 2018

DIAGNOSTICO DE PRATICAS ORGANIZACIONALES PARA LA ELABORACION
DE ESTRATEGIAS GENERADORAS DE BIENESTAR PSICOLOGICO EN LOS
EMPLEADOS DE LA SEDE CENTRAL DE BOMBEROS DE EL SALVADOR

Karla Alexandra Aquino Carias

José Daniel Castillo Henríquez

Valeria María Rivas Sánchez

Trabajo presentado como requisito para obtener el título de:

Licenciatura en Psicología

Asesor de Proceso de Grado:

Msc. Bartolo Atilio Castellanos Arias

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

Maestro Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ACADÉMICO:

Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

Ing. Nelson Bernabé Granados

SECRETARIO GENERAL:

Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FISCAL:

Lic. Rafael Humberto Peña Marín

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

AUTORIDADES

DECANO:

Lic. José Vicente Cuchillas

VICEDECANO:

Lic. Edgar Nicolás Ayala

SECRETARIO:

Maestro Héctor Daniel Carballo

ADMINISTRADORA ACADÉMICA:

Ing. Evelyn Carolina de Magaña

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

AUTORIDADES

JEFE DEL DEPARTAMENTO

Lic. Wilber Alfredo Hernández

CORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

Lic. Mauricio Evaristo Morales

DEDICATORIA

Esta tesis se la queremos dedicar a todas las personas que nos apoyaron este proceso, a nuestras familias que estuvieron ahí en todo momento, a los maestros que nos brindaron sus conocimientos sin recelos y nos apoyaron en nuestro crecimiento profesional, a todos aquellos amigos y personas significativas que nos brindaron apoyo y lealtad en los momentos difíciles....

Asi mismo, a todos los futuros estudiantes de psicología, para que amen y se apasionen por esta carrera que brinda una satisfacción personal y profesional como ninguna otra, y puedan brindar lo mejor de si mismos para todas aquellas personas que confían en nosotros y nos permiten ayudarles a mejorar sus vidas.

Para todos ellos que estuvieron ahí para despertar nuestro amor por la psicología....

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a las tres personas que estuvieron conmigo en todo momento de mi carrera universitaria, mi madre, mi padre, y Dios, me brindaron su apoyo incondicional y ánimos cuando quise darme por vencida. Y gracias a ellos he logrado crecer y madurar emocionalmente. No tengo más que decir que infinitas gracias. Mateo 6:33

Karla Alexandra Aquino Carias

A las personas que a lo largo de este año me han ofrecido su ayuda y están presentes apoyando mi desarrollo personal y me acompañan en esta vida, Mi familia.

José Daniel Castillo Henríquez

Gracias a mi familia, que cree en mi locura y siempre me motiva a materializar mis sueños. En especial a mi mamá, que ha sido incondicional en este viaje. Y a mis maestros Bartolo Castellanos, Roxana Galdámez y Mariela Velazco, por transmitirme la magia de la psicología, de ustedes aprendí muchísimo.

Valeria María Rivas Sánchez

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	VIII
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
A. Situación actual del problema	11
B. Enunciado del problema	12
C. Objetivos	12
A. Objetivo general	12
B. Objetivos específicos	13
D. Justificación	13
E. Delimitación del estudio	14
c. Espacial:	15
d. Social:	15
e. Temporal:	15
F. Alcances y limitaciones	15
CAPITULO II. MARCO TEORICO	16
1. ANTECEDENTES DE LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES.....	16
1.1 Practicas organizacionales desde la perspectiva de la psicología positiva.....	17
1.2. Definición de Prácticas Organizacionales.....	19
1.3. Tipos de Prácticas Organizacionales.....	19
1.4. Papel del Departamento de Recursos Humanos en la Implementación de Prácticas Organizacionales.....	21
2. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA.....	22
2.1. Definición de psicología positiva.....	22
2.2 Conceptos Básicos de la Psicología Positiva	23
2.3 La Psicología Organizacional Positiva y la Mejora Organizacional.....	23
2.4 Organizaciones positivas y negativas.....	24
2.5 Gestión de la mejora desde un enfoque positivo.....	25
3. BIENESTAR PSICOLOGICO	27

3.1. Definición.....	27
3.2. Bienestar Psicológico Organizacional.....	29
3.4 Modelos de Intervención del Bienestar Psicológico en las Organizaciones	33
3.4.1 Intervenciones positivas organizacionales	35
3.5. Relación entre Bienestar Psicológico y Practicas Organizacionales	36
CAPITULO III. HIPOTESIS Y VARIABLES	37
A. Hipótesis de investigación	37
D. Operacionalización de Variables e Hipótesis	38
CAPITULO IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	39
4.1. Diseño de investigación.....	39
4.2. Enfoque del estudio.....	39
4.3. Tipo de Estudio.....	39
A. Población y muestra	40
B. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
C. Procedimiento y análisis de datos	42
CAPITULO V. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	44
a) CUESTIONARIO DE PRACTICAS ORPGANIZACIONALES	45
b) ESCALA DE BIENESTAR PSICOLOGICO.....	49
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
A. Conclusiones	60
B. Recomendaciones	62
ANEXOS	63
FUENTES CONSULTADAS	133

INTRODUCCIÓN

Se sabe que la Psicología se ha centrado casi exclusivamente en la patología, en “aquello que va mal” en las personas, grupos, organizaciones y sociedades. Tan solo hay que señalar que esta focalización en el lado negativo, en los problemas, puede llevar a pensar que el ser humano, los grupos, las organizaciones y las sociedades en general estamos exentos de rasgos positivos, como el optimismo, la esperanza, la creatividad, y la responsabilidad, entre otras. Pero la realidad es otra: el ser humano es complejo y para atender a esta complejidad se hace necesario una Psicología que no sólo atienda a los problemas, sino que vaya más allá, esto es, que permita potenciar y promover las fortalezas de las personas en todos los ámbitos de su vida incluido el contexto laboral. En este sentido, se considera que las organizaciones modernas favorecen que este enfoque positivo tenga un sentido y una aplicabilidad cada vez mayor. Las organizaciones positivas saben que para poder sobrevivir es necesario un cambio de chip y una apertura hacia lo positivo. Sólo de esta manera, lograrán que sus trabajadores sean más positivos, esto es, sean proactivos, muestren iniciativa personal, colaboren con los demás, tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera y se comprometan con la excelencia y la responsabilidad social. Para conseguir este objetivo es necesario que se ponga en marcha todo un mecanismo organizacional positivo.

Los empleados y los equipos de trabajo suponen una ventaja competitiva para las organizaciones (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012) por lo que deben poner en marcha estrategias que contribuyan a que sus empleados permanezcan en la misma. Una buena razón por la que un empleado decide mantenerse en su empresa es porque percibe que realiza su trabajo en un ambiente saludable. De acuerdo con estas autoras, que un ambiente de trabajo sea saludable implica que: (a) la organización está orientada a cuidar de sus empleados/equipos y de la organización como un todo, esto es, su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro y; (b) es posible diferenciar entre organizaciones saludables y tóxicas, esto conlleva a que la forma en que estructuran y gestionen sus recursos y procesos organizacionales, conducirán a diferentes resultados. Podemos entender entonces, que una forma directa de la que disponen las organizaciones para cuidar de sus

empleados y equipos son las prácticas organizacionales que se implementan desde la Dirección de Recursos Humanos (DRH).

Las prácticas organizacionales se definen como el despliegue constante de actividades destinadas a que la organización logre sus objetivos (Wright & McMahan, 1992). Esto significa que las organizaciones ponen en marcha acciones para mejorar su eficiencia y efectividad, las cuales pueden tener impacto en los trabajadores reflejándose en su salud psicosocial (Fredrickson & Dutton, 2008; Salanova, 2008). Sin embargo, faltan estudios que se centren en identificar la relación entre las prácticas organizacionales saludables implementadas desde la DRH y los estados positivos y motivacionales que pueden contagiarse y compartirse entre los trabajadores. En este sentido, investigaciones recientes apuntan a la importancia de considerar diferentes aspectos que con el trabajo como un fenómeno colectivo que emerge desde los empleados y tiene beneficios para el desempeño, no sólo del individuo, sino también de grupos de trabajadores y de la organización como un todo, lo que contribuye a que la organización logre sus objetivos (Salanova, Agut & Peiró, 2005, Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012).

La presente tesis se estructura en seis capítulos. En el Capítulo I se analizará el planteamiento del problema, el cual habla un poco sobre la situación actual de las organizaciones en términos de prácticas organizacionales, y cómo el Departamento de Recursos Humanos se encarga de propiciar las condiciones necesarias, para mejorar los procesos de trabajo y que los trabajadores puedan desarrollar sus actividades satisfactoriamente. Contiene, además, los objetivos de la investigación, encaminados a determinar cuál es la relación que existe entre las prácticas organizacionales y el bienestar psicológico. Tomando como muestra a los trabajadores de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Posteriormente, en el Capítulo II, se realizará una revisión de la literatura sobre las prácticas organizacionales, desde el enfoque de la psicología positiva y el bienestar psicológico. Lo cual plantea que las organizaciones al poseer un recurso humano como parte fundamental de esta, debe interesarse por el bienestar integro de sus trabajadores,

mejorando así los niveles de productividad, el ambiente organizacional y su calidad de vida.

En el Capítulo III se presentan las hipótesis iniciales respecto al tema en el campo de estudio. Dentro de ellas se plantea la relación que puede existir entre las dos variables de la investigación “Prácticas organizacionales” y “Bienestar psicológico”, sus unidades de análisis, conceptos e indicadores.

En el Capítulo IV se revisará la metodología que se utilizara para llevar a cabo la investigación donde se especifica el tipo de estudio el cual es diagnóstico-correlacional, con un enfoque cuantitativo; además, se presenta una breve descripción de los instrumentos a utilizar para llevar a cabo la investigación y el procedimiento a seguir para la recolección de datos.

Posteriormente, se presenta el Capítulo V donde se dará la presentación de resultados, que esta compuesta por una serie de gráficos estadísticos que representa los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos. Así mismo, se observa una explicación descriptiva de cada uno de ellos que facilitara la comprensión del lector. Posteriormente se presenta un análisis cualitativo de los hallazgos obtenidos compilando así una idea general de los resultados.

El Capítulo VI, hace referencia a las conclusiones obtenidas mediante el análisis de resultados por medio de los investigadores, así mismo se describen las recomendaciones que los investigadores brindan para poder mejorar la funcionalidad de la organización y el bienestar de los empleados que laboran en la misma.

Para finalizar con el documento se presentan los anexos compuestos por las plantillas utilizadas en cada uno de los instrumentos, así como de una propuesta de intervención que se realizó basando en los resultados obtenidos de la investigación y con la finalidad de beneficiar a la organización estudiada. También se presentan las fuentes bibliográficas consultadas para la creación de las referencias teóricas de este documento.

Esperando que este documento cumpla las expectativas del lector.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Situación actual del problema

Las sociedades están cambiando rápidamente y con ellas también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo e influyen en el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga puede llevar a la aparición de organizaciones «enfermas» que se caracterizan por su falta de efectividad e inadaptación al entorno laboral.

En El Salvador, se ha generado un fenómeno común en el área de Recursos Humanos, y es que, en muchas de las organizaciones este departamento generalmente se limita a desarrollar tareas de reclutamiento, selección y capacitación de personal, dejando en segundo plano el bienestar emocional y psicológico de los empleados.

Dentro de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos el rol desempeñado por dicha área se rige bajo las actividades descritas en el plan organizacional anual, dentro de este existen diversas prácticas organizacionales orientadas al fortalecimiento de habilidades y capacidades como capacitaciones, adiestramiento, etc. Sin embargo, no existen propuestas novedosas que vayan orientadas al crecimiento personal de los miembros de la organización, esto posiblemente derivado de la concepción actual que ve al ser humano en un plano más mecanicista, en donde la eficiencia y la eficacia son más importantes que el bienestar psicológico.

Debido a esto, uno de los puntos clave dentro de las organizaciones debe ser: propiciar condiciones de bienestar psicológico que ayuden a prevenir los trastornos de personalidad y conflictos emocionales del empleado dentro de su centro de trabajo. Este acercamiento a la psicología puede incrementar la promoción y las estrategias de intervención para el mejoramiento del ambiente organizacional, y así mejorar la calidad de vida del empleado dentro del contexto laboral y en consecuencia se verían incrementados los niveles de

eficacia, que aportaría beneficios a la organización volviéndose más competitiva y eficiente.

El enfoque de la psicología positiva ha generado un impacto sustancial en su aplicabilidad y cómo influye en el bienestar emocional y psicológico de las personas, en su vida personal y laboral. Tomando como base las practicas organizacionales positivas, que buscan integrar en las personas los recursos necesarios desde las oportunidades.

Los recursos o prácticas organizacionales saludables permiten estructurar y gestionar los procesos del trabajo, y se plantea que cada organización desarrolla sus prácticas, teniendo en cuenta una serie de aspectos como lo son sus objetivos organizacionales, su cultura y valores, su estrategia. De acuerdo con Wright & McMahan (1992), las prácticas organizacionales corresponden a un esquema planeado de actividades que tienen como objetivo facilitar el logro de las metas organizacionales; además, de generar bienestar psicológico en los empleados el cual es imprescindible para el buen funcionamiento de las organizaciones, pasando por la eficiencia de los procesos y la eficacia de esta.

B. Enunciado del problema

¿Influirán las prácticas organizacionales desde la perspectiva de la psicología positiva como propuesta para el mejoramiento del bienestar psicológico de los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador de los meses de marzo a septiembre del 2018? ¹

C. Objetivos

A. Objetivo general

- ✓ Analizar los beneficios de la implementación de prácticas organizacionales desde la perspectiva de la psicología positiva para generar estrategias de bienestar psicológico en los empleados de la organización.

¹ Definición de Practicas Organizacionales: son mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados

B. Objetivos específicos

- ✓ Indagar sobre las estrategias aplicadas por el Departamento de Recursos humanos en relación con prácticas organizacionales para potenciar el bienestar psicológico de los empleados de las diferentes direcciones de la organización.
- ✓ Realizar un diagnóstico sobre las características del bienestar psicológico que los empleados de la organización poseen.
- ✓ Crear una propuesta de intervención utilizando prácticas organizacionales saludables de la psicología positiva que permita el mejoramiento del bienestar psicológico.

D. Justificación

El bienestar psicológico es uno de los factores más importantes que en la actualidad está determinando la forma en que las diferentes instituciones funcionan y brindan sus servicios a la población, inherente al ser humano el bienestar psicológico determina el nivel de acción del empleado, condicionado por una serie de factores internos, físicos y emocionales, así como aquellos externos a él, pero que determinan sus comportamientos, como la familia, la sociedad y por supuesto el desempeño laboral. Actualmente el interés de la institución se centra en la competitividad y resultados, más, no por el proceso ni las condiciones en que los empleados realizan sus labores.

Con la finalidad de aportar una solución, surge la necesidad de lograr un acercamiento teórico descriptivo de la dinámica relacional que tienen los empleados de una organización y la estructura de esta; esto con el fin de determinar o propiciar condiciones de bienestar psicológico que ayuden a evitar el desarrollo de problemas de personalidad del empleado dentro de la organización. Este acercamiento puede generar medidas de prevención y promoción de nuevas estrategias organizacionales que mejoren la calidad de vida del empleado.

La generación de estrategias que impulsen el bienestar psicológico fomenta a que el empleado tenga una mayor disposición hacia el trabajo, generando estrategias organizacionales siendo una herramienta indispensable para todo empleador y de beneficio integral para la institución.

A través de la psicología positiva y las prácticas organizacionales saludables se pretende fomentar el aprendizaje, desarrollo y fortalecer habilidades que permitan a la persona poseer los recursos psicológicos necesarios para afrontar y gestionar las diferentes situaciones de forma adecuada y permitir que las instituciones fomenten en su estructura laboral la aplicación de esta.

El beneficio que le brinda a los empleados de una organización el realizar prácticas organizacionales saludables es mejorar la dinámica de vida laboral y las relaciones establecidas entre ellos; además dinamizan el proceso de desarrollo profesional, así mismo la institución le otorga un valor a la vida emocional de sus empleados, aportando posibilidades y recursos en los que el empleado puede crecer logrando impactar en las relaciones empresariales y en el alcance de los objetivos que las organizaciones poseen.

Como psicólogos y psicólogas que aportan a la investigación de los procesos organizacionales en una institución específica, valorar las nuevas aportaciones de los avances en los estudios y promoverlos y aplicarlos aportan a la promoción de nuevos métodos de intervención en el ámbito organizacional. Beneficiando tanto a la institución como a sus empleados y el medio en el cual la institución se ve inmersa.

E. Delimitación del estudio

- a. Delimitación del estudio:** la incidencia de las Practicas Organizacionales en el Bienestar Psicológico de los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador
- b. Delimitación temática:** La investigación se realizó en el área de la Psicología organizacional la cual se dedica a estudiar la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y las organizaciones, desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos. Debido a la necesidad que se presenta de desarrollar estrategias que generen una mejor calidad de vida en los empleados.

- c. **Espacial:** Calle Francisco Menéndez #552 Barrio Santa Anita, San Salvador
- d. **Social:** Empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador pertenecientes a las diferentes direcciones que componen la institución sin importar el cargo que desempeñen, ser del sexo masculino o femenino entre las edades de 25 a 65 años.
- e. **Temporal:** Se desarrolló en un periodo de tiempo de 7 meses comprendido desde marzo-septiembre del año 2018.

F. Alcances y limitaciones

Alcances

- ✓ Identificación de las diferentes practicas organizaciones que existen en la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.
- ✓ La accesibilidad del personal administrativo y operativo en la aplicación de los instrumentos de evaluación psicológica
- ✓ La realización de un diagnóstico organizacional que detecto la incidencia de las practicas organizacionales influyen en el bienestar de los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos
- ✓ La creación de una propuesta de intervención que propicie el bienestar psicológico de los empleados de la organización.

Limitaciones

- ✓ La disponibilidad de tiempo que posee el personal del Cuerpo de Bomberos, ya que se encuentran asignados a diferentes tareas tanto dentro como fuera de la institución, lo que dificulto la aplicación colectiva de los instrumentos de evaluación psicológica
- ✓ El traslado a las instalaciones al Cuerpo de Bomberos, ya que su ubicación geografía es poco conocida y con poca circulación de transporte.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

1. ANTECEDENTES DE LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

Citando la investigación “Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el Engagement (compromiso) con el trabajo” las prácticas organizacionales saludables está constituidas por recursos laborales (recursos de tarea y sociales), así como por prácticas organizacionales que se desarrollan desde la Dirección de Recursos Humanos (DRH) y que tienen como fin lograr objetivos organizacionales, incrementar la salud psicológica y financiera a nivel individual, de equipos y organizacional.

El presente estudio se centra en: las prácticas organizacionales, que se definen como el despliegue constante de actividades destinadas a que la organización logre sus objetivos. La razón para centrarse en las prácticas organizacionales se debe a que son altamente relevantes en las organizaciones; de hecho, aquellas organizaciones que intentan implementar prácticas organizacionales saludables muestran más experiencias positivas en sus empleados y equipos de trabajo y resultados saludables como, por ejemplo, compromiso organizacional, competitividad y desempeño organizacional.

Asimismo, las prácticas organizacionales permiten fomentar el interés de la organización para que sea percibida como un buen lugar para trabajar; como consecuencia, tales prácticas organizacionales deberían incluirse en la estrategia de negocio de las organizaciones. Como se mencionó anteriormente, en la literatura identificamos numerosos estudios que se han centrado en analizar qué prácticas organizacionales implementadas desde la DRH son las más efectivas al influir en el bienestar de los trabajadores y en el desempeño organizacional.

Entre las prácticas organizacionales saludables se señala el equilibrio familia-trabajo, la igualdad, el trato recibido por la organización, el clima de toma de decisiones y la calidad de la supervisión. Otras investigaciones también evidencian que para incrementar la satisfacción y productividad del trabajador son fundamentales las prácticas de comunicación, las oportunidades de participación significativas, las oportunidades de

aprendizaje, el desarrollo de carrera, la seguridad laboral, la equidad salarial y la promoción, los acuerdos laborales y el equilibrio familia-trabajo.

En esta investigación se basa en el proyecto europeo EQUAL (igualdad) sobre Responsabilidad Social Empresarial, el cual considera ocho prácticas organizacionales como las más frecuentes desde la DRH. Estas prácticas son señaladas como aquellas que pueden tener un mayor impacto positivo sobre la salud de los empleados y la salud financiera de la organización si se implantan de manera adecuada. Concretamente estas prácticas son las siguientes: conciliación familia-trabajo, prevención del mobbing, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, salud psicosocial, equidad percibida, comunicación e información organizacional y responsabilidad social empresarial.

Estas prácticas organizacionales saludables ya han demostrado estar relacionadas con el bienestar psicológico de los empleados. Específicamente, en una muestra de 710 empleados agrupados en 84 equipos de trabajo pertenecientes. Los resultados mostraron que, en general, los recursos y prácticas organizacionales saludables (recursos de tarea, recursos sociales, prácticas organizacionales saludables) tienen un impacto positivo sobre la salud de los empleados.

1.1 Prácticas organizacionales desde la perspectiva de la psicología positiva

Las organizaciones están compuestas por empleados y equipos de trabajo que suponen una ventaja competitiva para las organizaciones (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012)² por lo que deben poner en marcha estrategias que contribuyan a que sus empleados permanezcan en la misma. Una buena razón por la que un empleado decide mantenerse en su empresa es porque percibe que realiza su trabajo en un ambiente saludable.

De acuerdo con estas autoras, que un ambiente de trabajo sea saludable implica que:

- a.** La organización está orientada a cuidar de sus empleados/equipos y de la organización como un todo, esto es, su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro.
- b.** Es posible diferenciar entre organizaciones saludables y tóxicas, esto conlleva a que la forma en que estructuren y gestionen sus recursos y procesos organizacionales, conducirán

² Organizaciones saludables, análisis desde el Modelo Hero. 2012

a diferentes resultados. Podemos entender entonces, que una forma directa de la que disponen las organizaciones para cuidar de sus empleados y equipos son las prácticas organizacionales que se implementan desde la Dirección de Recursos Humanos (DRH).

Las prácticas organizacionales se definen como el despliegue constante de actividades destinadas a que la organización logre sus objetivos (Wright & McMahan, 1992)³. Esto significa que las organizaciones ponen en marcha diferentes acciones para mejorar su eficiencia y efectividad, las cuales pueden tener impacto en los trabajadores reflejándose en su salud psicosocial; por ejemplo, prácticas orientadas a incrementar el compromiso con el trabajo. Sin embargo, faltan estudios que se centren en identificar la relación entre las prácticas organizacionales saludables implementadas desde la DRH y los estados positivos y motivacionales. En este sentido, investigaciones recientes apuntan a la importancia de considerar el compromiso con el trabajo como un fenómeno colectivo que emerge desde los empleados y tiene beneficios para el desempeño, no sólo del individuo, sino también de grupos de trabajadores y de la organización como un todo, lo que contribuye a que la organización logre sus objetivos.

En este sentido, Salanova y cols. (2012) señalan que las organizaciones saludables y resilientes se caracterizan por tener puestos de trabajo saludables que promueven el bienestar y el compromiso con el trabajo por parte de los empleados. Es decir, tratan de optimizar la salud de sus empleados y no sólo centran sus esfuerzos en disminuir el malestar de los empleados y sus equipos de trabajo tal como propone la investigación en torno a la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva.

Así mismo, se enfatiza que la psicología positiva retoma cuatro categorías que son las experiencias subjetivas, los rasgos individuales proactivos, las relaciones interpersonales saludables y las instituciones positivas como la familia, escuelas e instituciones laborales. De esta forma, se tiene que estas cuatro áreas se relacionan entre sí y se parte del hecho de que las instituciones positivas posibilitan que se presenten relaciones adecuadas, lo que a su vez facilita el surgimiento de rasgos proactivos y al mismo tiempo, la presentación de experiencia subjetivas saludables.

³ Artículo publicado que lleva por nombre la efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades

Es importante mencionar, que esta relación entre áreas no es casual, es decir, que las personas pueden ser felices sin que haya un buen carácter o viceversa; sin embargo, se considera que las persona alcanzan su mejor estado, cuando las instituciones, las relaciones, los rasgos y las experiencias convergen, así, el buen funcionamiento en la vida es el resultado de la combinación de estos cuatro dominios.

1.2. Definición de Prácticas Organizacionales

Las prácticas organizacionales son mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados; son instrumentales y forman las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en sus principios, y afectan las percepciones porque cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los empleados.

La razón para centrarnos en las prácticas organizacionales se debe a que son altamente relevantes en las organizaciones; de hecho, aquellas organizaciones que intentan implementar prácticas organizacionales saludables muestran más experiencias positivas en sus empleados y equipos de trabajo y resultados saludables como, por ejemplo, compromiso organizacional (Mayers & Smith, 2000), competitividad (Calderón, 2003) y desempeño organizacional. Asimismo, las prácticas organizacionales permiten fomentar el interés de la organización para que sea percibida como un buen lugar para trabajar (Carlsen, 2008); como consecuencia, tales prácticas organizacionales deberían incluirse en la estrategia de negocio de las organizaciones (Budhwar & Debrah, 2001; Zapata, 2009).

1.3. Tipos de Prácticas Organizacionales

Las prácticas organizacionales son muy diversas; sin embargo, éstas pueden manifestarse en cinco grandes áreas dentro de las organizaciones:

Dirección de la unidad y puesto de trabajo: este apartado hace referencia al modo en que se encuentra organizada la unidad de trabajo, la distribución de las funciones a cada puesto de trabajo, la forma en cómo se manejan los conflictos y en la toma de decisiones que realiza el encargado del área y la repercusión que tiene en los empleados de la unidad. Así

mismo, se relaciona a las actividades y funciones que cada uno de los empleados cumple y la información que recibe sobre sus aportaciones laborales.

Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros: Tener un buen ambiente entre compañeros resulta fundamental tanto para el correcto desempeño de las funciones laborales, así como para la propia salud de los empleados, pues en muchas ocasiones, el trabajo puede llegar a ser insoportable para los individuos, y llegar al punto de abandonarlo por razones como la depresión, fatiga, falta de autoestima o motivación. Por esa razón, es de vital importancia propiciar un clima laboral satisfactorio así, aunque probablemente las funciones desempeñadas no sean las más satisfactorias, se tiene la certeza que se cuenta con el apoyo de iguales que hacen el ambiente más motivador y productivo.

Condiciones ambientales infraestructura y recursos: Es bien sabido que para poder realizar un trabajo de calidad no solo debe capacitarse al personal, sino también brindar las condiciones físicas apropiadas para el cumplimiento de sus funciones. Es importante contar con un área de trabajo, ordenada, limpia, con iluminación y ventilación apropiada, recursos tecnológicos como computadora, internet etc., que aseguren la comodidad y bienestar del empleado. Contar con este tipo de recursos propicia la motivación y compromiso del empleado hacia la organización, ya que se cuenta con todo lo necesario para poder brindar un trabajo de calidad.

Formación: Las organizaciones poseen un compromiso muy importante en cuanto a la formación de sus empleados, ya que tienen la responsabilidad de capacitarlos en el área no solo técnica si no también psicológica. Así mismo, de desarrollar perfiles de puestos que se acoplen a la formación académica de sus empleados y a la remuneración económica que estos reciben por las funciones que desarrollan dentro de la organización.

Motivación y reconocimiento: La motivación de las personas en el contexto laboral **depende de numerosos factores**, entre los que destacan, el compromiso con la organización, el estilo de liderazgo existente en los equipos de trabajo, las relaciones con los compañeros, la compensación que se percibe, los objetivos que se plantean, el tipo de tarea que se va a realizar, el grado de responsabilidad, el reconocimiento sobre el trabajo realizado etc. Así mismo, existen también varios tipos de reconocimientos, las

remuneraciones económicas, y las remuneraciones no económicas, como ascensos, reconocimientos públicos del trabajo realizado etc.

1.4. Papel del Departamento de Recursos Humanos en la Implementación de Prácticas Organizacionales

Los recursos humanos comprenden a todas las personas que interactúan dentro de la organización, desde los empresarios, gerentes, hasta los empleados que parte de los distintos niveles jerárquicos que llevan a cabo el desempeño de las funciones.

La psicología positiva, pone su foco de atención en el impacto positivo de las Prácticas Organizacionales Saludables, desde la Dirección de Recursos Humanos, como potenciadoras de bienestar de los trabajadores. Estas prácticas cobran vital importancia para las organizaciones por ser responsables del incremento de los niveles de confianza organizacional y el bienestar psicológico de sus empleados.

Partiendo desde el enfoque de la Psicología Positiva, refiriéndose a las prácticas de Recursos Humanos en las organizaciones, Durán y Manteca (2013), afirman que, mediante la aplicación y desarrollo de programas, las organizaciones consiguen reducir la incidencia de psicopatologías asociadas al ámbito laboral y mejorar la calidad de vida de los trabajadores que las componen. Este punto de vista se relaciona con el de Luthans (2002) quien hace hincapié en la necesidad del “estudio y aplicación de recursos y competencias humanas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones”. Estos enfoques citados, coinciden además con lo que plantean Salanova y Schaufeli (2004), quienes afirman que la mejora del desempeño pasa por la mejora de la calidad de vida laboral, para ello las organizaciones que apliquen a la hora de dirigir los recursos humanos, prácticas organizacionales que se basen en potenciar constructos positivos y tendrán mayor éxito en sus propósitos.

Sobre todo, si se parte de la base de que las personas que integran las organizaciones son su factor clave, mantener su salud y bienestar y favorecer su desarrollo personal y profesional supondrá una ventaja competitiva para las mismas. Así lo señalan Salanova y Schaufeli (2004), para ellos es mucho mejor invertir dinero y esfuerzo en optimizar la efectividad, el

desarrollo de los empleados que tener que afrontar problemas evitables y económicamente más costosos a la larga (absentismo, disminución de la productividad, etc.). En la medida en que se favorezca la mejora del ambiente de trabajo se favorecerá también el WE, y con ello se obtendrán “beneficios adicionales que son positivos para la organización” (Salanova y Schaufeli, 2004:121).

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

El desarrollo teórico e investigativo de la psicología a lo largo del tiempo se ha centrado en las emociones negativas y en la debilidad humana en general, dando lugar a un marco disciplinar centrado en lo patológico; sin embargo, en los últimos años, se ha venido produciendo un cambio en la investigación en psicología, que evidencia una tendencia a abordar las variables positivas y preventivas en lugar de los aspectos negativos y patológicos que tradicionalmente se estudian (Guerrero & Vera, 2003; Simonton & Baumeister, 2005). Algunos autores sostienen que uno de los retos para la psicología en los próximos años será dedicar más trabajo intelectual al estudio de los aspectos positivos de la experiencia humana, entender y fortalecer aquellos factores que permiten prosperar a los individuos, comunidades y sociedades, para mejorar la calidad de vida y también prevenir las patologías que surgen de condiciones de vida adversas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). El objetivo de lo que se ha llamado Psicología Positiva es justamente catalizar este cambio de la psicología, hacia el desarrollo de las fortalezas de las personas.

El término psicología positiva fue propuesto por Martin Seligman, quien tras dedicar gran parte de su carrera al estudio de la indefensión aprendida y a la psicopatología, dio un giro radical hacia el estudio de lo que él llamó fortalezas y virtudes humanas. Su propuesta fue presentada inicialmente en la conferencia inaugural de su período como presidente de la American Psychological Association (Seligman, 1999).

2.1. Definición de psicología positiva

La Psicología Positiva ha sido definida como el estudio de las fortalezas y virtudes humanas las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades (Sheldon & King, 2001), del funcionamiento

psíquico óptimo (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006) o del bienestar subjetivo (Diener, 2000).

También se define como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las acciones que llevan a cabo las instituciones para facilitar el desarrollo de los individuos y los programas que ayudan a mejorar su calidad de vida, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología (Seligman 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

2.2 Conceptos Básicos de la Psicología Positiva

En la presentación de la psicología positiva, Martin Seligman sugirió que los temas esenciales del campo se podían agrupar en tres grandes bloques. El estudio de las emociones positivas, el estudio de los rasgos positivos, y el estudio de las organizaciones positivas. En los últimos años, muchos autores suelen añadir un elemento más: las relaciones positivas (PETERSON, 2006). Por tanto, estos cuatro bloques probablemente agruparán una buena parte de la investigación—aunque podría estar incluido si se entiende el contenido de los bloques de forma amplia— un área esencial: la vertiente aplicada de la psicología positiva, esto es, el desarrollo de estrategias específicas, programas, herramientas y su aplicación, tanto en programas de prevención, como de promoción de la salud y de intervención en problemas diversos.

2.3 La Psicología Organizacional Positiva y la Mejora Organizacional

La psicología organizacional positiva o POP es un enfoque de la psicología industrial y organizacional, centrado en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto laboral.

A diferencia del enfoque tradicional empleado en algunas organizaciones, el cual aborda los problemas con el fin de lograr equilibrios, este enfoque busca potenciar ambientes en general equilibrados a fin de conseguir el máximo desarrollo de las virtudes personales y por ende apoyar el éxito empresarial.

La psicología organizacional positiva tiene su origen en las investigaciones de los psicólogos Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi, quienes en forma independiente orientaron sus estudios a la aplicación del método científico para conocer qué se necesita y cómo se logra el óptimo desarrollo humano, abarcaron entre otros aspectos los determinantes asociados al desarrollo de la creatividad y el sentido de flujo en las labores rutinarias, de manera tal que se incremente el sentido de felicidad por medio del disfrute de la labor cotidiana, potenciándose simultáneamente el desempeño laboral.

Al comprender los recursos y las competencias humanas como objetivos por desarrollar y gestionar para mejorar el desempeño organizacional, el enfoque eleva la calidad de vida laboral, la salud, el bienestar y la satisfacción en general de los colaboradores. Lo anterior a su vez genera un ciclo, por medio del cual el entorno positivo facilita el contar con empleados proactivos, con iniciativa, colaborativos, con sentido de responsabilidad fortalecido y mayor compromiso; lo que impacta, tal como se mencionó, el desempeño organizacional.

Según apunta Palací (2005), a raíz del análisis de estudios de varios autores, cuando una organización desea implementar este enfoque, es importante que responda a dos cuestionamientos básicos: ¿Qué caracteriza a las personas con un funcionamiento individual y colectivo óptimo en la organización?, y ¿Qué particularidades presenta el trabajo o la organización misma que la acerquen o no a las características propias de una organización positiva?

Ambos elementos al ser identificados permiten determinar estrategias para su fortalecimiento, aunque en general las características de la organización son consideradas clave como variables que propicia empleados más a gusto y con mayor disposición.

2.4 Organizaciones positivas y negativas

Como se ha indicado, en general el comportamiento positivo de las personas, así como las condiciones favorables para el flujo y el compromiso se fortalece por medio de la generación de un ambiente organizacional positivo.

Investigadores como Hobfoll y Gorgievski (2005) indican que el positivismo en las personas se halla en relación directa con los recursos positivos disponibles de los que pueda apropiarse. Dentro de estos recursos se ubican: las habilidades y competencias que se posean y la factibilidad de uso de las mismas, la autonomía del puesto, la claridad de las tareas, su responsabilidad y autoridad, la existencia de demandas laborales realistas, la existencia de retroalimentación adecuada sobre la labor desempeñada, el apoyo de la línea de mando, las condiciones de salud y seguridad y la oportunidad de contacto social, entre otras.

Indiscutiblemente, a lo anterior es importante agregar la percepción de justo salario y el cumplimiento de elementos básicos de trabajo decente, tales como ausencia de discriminación y de abusos, equidad, entre otros. En contraposición, una organización negativa expondrá débilmente elementos como los enumerados anteriormente, así propiciará una serie de síntomas que redundarán en problemas de desempeño, tales como los indicados por Palací, Neilson y Pasternak (2005): falta de una dirección única o definida de sus integrantes que frenan el avance de la organización y la hacen lucir descoordinada, falta de acción ocasionada por exceso de controles, procedimientos, gestiones u otros mecanismos que generan parálisis y burocracia excesiva, informalidad, falta de planeación, alta rotación del personal, falta de trabajo en equipo, falta de creatividad, problemas significativos a nivel de clima laboral, ausentismo, enfermedad, falta de compromiso y flujo, carencias en liderazgo y en motivación.

2.5 Gestión de la mejora desde un enfoque positivo

Para mejorar el desempeño desde la POP, es necesario utilizar una metodología integral que busque cuestionar a la organización en sus diferentes niveles en relación con la variable humana.

Desde el punto de vista de entorno y de filosofía de organización, es importante que comprenda cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, los cambios requeridos que se visualizan y que pueden dar pie a fijarse más en algunos factores cuando se analiza el factor humano desde el enfoque positivo, y en general tener

claro cuál es la visión, la misión, los valores y hacia dónde apunta la estrategia de la empresa. Conocer estos elementos generales permite contar con una visión amplia de la organización y con una perspectiva global definida de aquello que se desea fortalecer o potenciar y de los lineamientos globales por satisfacer; se convierte en un marco de referencia para generar alternativas de mejora positivas.

A nivel cultural y de clima, es importante explorar aspectos positivos que caracterizan a los equipos de trabajo, especialmente a aquellos que logran un alto desempeño, conocer cuáles aspectos positivos en liderazgo podrían potenciarse o replicarse, cuáles elementos de cultura asociados a la solución de problemas o a la promoción de la creatividad pueden incentivarse, cuáles elementos positivos de toma de decisiones debieran fortalecerse, así como qué motiva al personal, todo ello a fin de promover su fortalecimiento. En relación con los procesos de organización, se deben comprender los procedimientos en uso para la atracción de talento, capacitación y desarrollo de personas, qué se ha implementado como “buena práctica” para retener el talento, cómo se promueve la autonomía, el enriquecimiento del trabajo y la toma de conciencia sobre la importancia del mismo, entre otros factores. El análisis de estos aspectos permitirá generar políticas, procedimientos, programas, planes y otros instrumentos que incentiven un ambiente sano en la organización.

En cuanto al enfoque centrado en la persona, las preguntas de preparación y abordaje deberían ir orientadas a verificar cómo se puede fortalecer el bienestar y la satisfacción de estas, de manera tal que se verifique que todos los niveles de abordaje se encuentran alineados. Una vez planteados los aspectos que se han citado, la organización debiera generar planes de acción concretos que lleven a generar directrices, prácticas y hábitos que la acerquen al perfil positivo de empresa. Al implementar planes dentro de esta visión, se espera lograr un ambiente interno positivo que permita a la organización ser más eficiente en sus sistemas y procesos, propiciar un mejoramiento de la productividad e impulsar de forma óptima su posición en el mercado.

3. BIENESTAR PSICOLOGICO

3.1. Definición

El estudio del Bienestar se ha guiado desde sus inicios en dos corrientes. La primera de ellas:

Ryan y Deci, (2001). Sostienen que el bienestar subjetivo hace alusión a la evaluación de los aspectos emocional que conforman la personalidad, e incluyen el afecto positivo, el negativo en relación con la satisfacción que puede experimentar una persona según la experiencia y en la manera que resuelve los problemas. Por otro lado, se encuentra la evaluación del funcionamiento óptimo de las personas, a la cual se le ha conocido como bienestar psicológico El Bienestar Psicológico es el potenciador de desarrollo de las capacidades y el crecimiento personal, lo cual lleva a la persona a experimentar un funcionamiento positivo en su vida.

Siendo la categoría bienestar un valor subjetivo dado a la experimentación de vida de la persona, se define como, una experiencia humana vinculada al presente, pero también con proyección al futuro, pues se produce justamente por el logro de bienes.

El bienestar surge del balance entre las expectativas (proyección de futuro) y los logros (valoración del presente), lo que muchos autores llaman satisfacción, en las áreas de mayor interés para el ser humano que son el trabajo, la familia, la salud, las condiciones materiales de vida, las relaciones interpersonales, y las relaciones sexuales y afectivas con la pareja. Esa satisfacción con la vida surge a punto de partida de una transacción entre el individuo y su entorno micro y macro social, donde se incluyen las condiciones objetivas materiales y sociales, que brindan al hombre determinadas oportunidades para la realización personal. (Rev Cubana Med Gen Integr v.16 n.6 Ciudad de La Habana nov.-dic. 2000).

El bienestar psicológico es un constructo que expresa el sentir positivo y el pensar constructivo del ser humano acerca de sí mismo, que se define por su naturaleza subjetiva vivencial y que se relaciona estrechamente con aspectos particulares del funcionamiento físico, psíquico y social. El bienestar posee elementos reactivos, transitorios, vinculados a

la esfera emocional, y elementos estables que son expresión de lo cognitivo, de lo valorativo; ambos estrechamente vinculados entre sí y muy influidos por la personalidad como sistema de interacciones complejas, y por las circunstancias medioambientales, especialmente las más estables.

Al respecto, Diener 1994 señala que es posible identificar componentes estables y cambiantes en dicho constructo. Las emociones son los componentes cambiantes, ya que pueden hacer oscilar al sujeto en la apreciación y evaluación global de su situación inmediata, pero se trata de una apreciación relativamente estable. el componente cognitivo es más invariable, se mantiene más en el tiempo y es el resultado del balance que hace el sujeto en función de la información que posee sobre sus propios logros y frustraciones.

En otros términos, se puede decir que, a pesar de las variaciones circunstanciales, el bienestar psicológico implica una disposición más o menos estable de evaluar en forma positiva o negativa la vida. En esta evaluación que realiza el sujeto, se ponen en juego una serie de dimensiones que tienen que ver con el control de situaciones: sensación de control y auto competencia; la calidad de las relaciones personales; la existencia de proyectos indica la presencia de metas y propósitos en la vida y, por último, la aceptación de sí mismo –evalúa el sentimiento de bienestar consigo mismo y en el entorno que el individuo se desenvuelve (Casullo, 2002).

El Bienestar Psicológico para Veenhoven (1991), puede definirse como el grado en el que un individuo juzga globalmente su vida en términos favorables. La evaluación que realiza el sujeto depende de tres componentes, a saber: a) los estados emocionales (positivos-negativos), b) el componente cognitivo (procesamiento de información que las personas realizan acerca de cómo les fue o les está yendo en su vida; y c) las relaciones vinculares entre ambos componentes. En este sentido, la literatura sobre el tema permite apreciar al bienestar psicológico como un constructo triárquico.

3.2. Bienestar Psicológico Organizacional

Desde la perspectiva laboral se puede referir al bienestar psicológico desde dos posiciones:

1. Como un concepto y una filosofía de organización del trabajo cuyo fin es mejorar la vida del empleado en las organizaciones más allá del dinero. Desde este enfoque Andrés Rodríguez (1998) define la calidad de vida laboral como: un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores. También se incluyen una compensación razonable y participación en los beneficios de las empresas; la seguridad del empleo; la seguridad e higiene en el trabajo; el reconocimiento del progreso profesional; acuerdos de tiempo flexible; el uso de formas no burocráticas de organización del trabajo, comunicación abierta y retroalimentación, entre otros.

2. Para el trabajador es la combinación de necesidades y percepciones acerca de su empresa y las condiciones de ambiente cotidiano y de trabajo: la percepción favorable de apoyo y promoción de su satisfacción, por medio de los sistemas de recompensas, seguridad laboral y oportunidades de crecimiento, y el sentirse respaldado y cuidado por la organización, contar con las condiciones óptimas que faciliten la realización.

Desde la perspectiva de las investigaciones en instituciones y administraciones públicas. La adaptación de estas administraciones al nuevo entorno organizacional supone una estructuración del lugar de trabajo (Peiró, 1990). Según McDonald y Makin (1999) la clave para atender a este proceso reside en el individuo. Tales reivindicaciones parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de la calidad de vida (Salvador, 2004) Tal es así que el empleado se convierte en una pieza fundamental dentro de la organización pues de él depende la supervivencia y estabilidad institucional. Dada la relevancia del papel de los empleados, no resulta sorprendente que surjan diversos intentos para entender qué variables psicológicas y sociales influyen favorablemente en los trabajadores.

La evidencia de las investigaciones sugiere que los altos niveles de bienestar psicológico y el compromiso de los empleados juegan un papel central en los resultados importantes que están asociados con el éxito y el alto rendimiento de las organizaciones (Cropanzano y Writh, 2000). Asimismo, en los últimos años, ha habido un incremento en el interés por el estudio de la felicidad del empleado como estado de ánimo y emociones agradables, bienestar y actitudes positivas, y su rol crucial para tener un personal laboral satisfecho, motivado y comprometido, que se refleja en la disminución de las ausencias, la mejora del rendimiento y en la productividad de la empresa (Fisher, 2010)

Lazarus y Folkman (1984) elaboran un modelo teórico psicosocial para explicar el bienestar psicológico. Para estos autores, el bienestar psicológico depende del tipo de afrontamiento emitido por cada persona. La satisfacción laboral es el resultado de un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de cada persona. Algunas definiciones más recientes hablan de la satisfacción como una orientación afectiva positiva hacia el empleo (Price y Mueller, 1986). Aún más, nuestra postura defiende los argumentos de aquellos autores que consideran que la satisfacción laboral va más allá de las emociones, esto es, entender la satisfacción como una actitud generalizada ante el trabajo (Cantisano, Lisbona, Palací, y Alonso, 2004); El interés por la satisfacción laboral reside posiblemente en su capacidad para predecir la permanencia en el trabajo y la productividad laboral, (Diego y Olivar, 2001).

Por esta razón, ha surgido recientemente una gran cantidad de investigaciones, las cuales se detienen en analizar las causas y/o antecedentes de la satisfacción laboral (Alonso y Pérez, 1988).

Castro y Sánchez, (2000) en base a esta definición proponen que al realizar una evaluación sobre las formas en que realiza las acciones y como las experimenta y reproduce en su conducta, la persona examina los aspectos tangibles de su vida, llegando a un juicio sobre su satisfacción laboral y la satisfacción con la vida (Diego y Olivar, 2001; Muchinsky, 1993), entendiendo por ésta la evaluación global que la persona hace sobre su vida

3.3 Dimensiones de Bienestar Psicológico

A) Bienestar psicológico subjetivo

La mayor parte de los autores distinguen entre la satisfacción con la vida, por un lado, y el afecto positivo y negativo, por otro, como componentes del bienestar psicológico.

En este estudio sobresale también entre felicidad y los aspectos positivos y negativos. La escala se ha denominado Bienestar psicológico se refiere a la felicidad, mientras que la identificada como afecto incluye la afectividad positiva y la negativa. Esta distinción se basa en la investigación de Argyle, Martin y Crossland (1989), ya que mientras que existen medidas sinónimas psicométricamente válidas de la infelicidad y del afecto negativo, no las hay de la felicidad, exceptuando el Inventario de Felicidad de Oxford (Argyle 1989). La escala hace referencia a la felicidad o al bienestar, es decir, a mayor puntuación mayor percepción subjetiva de bienestar. Las instrucciones subrayan que se explora la etapa concreta vital que está atravesando el evaluado en cuestión (adolescencia, juventud, edad mediana, vejez, etc.).

Desde la psicología organizacional, la satisfacción laboral, entendida como “la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales” (Martínez, 2004, p. 90) considerada casi exclusivamente desde el punto de vista de sus efectos en la productividad de los trabajadores. El desempeño de los trabajadores tendería a incrementarse cuando supone que la organización tiene un interés genuino en su bienestar (Kinicki y Kreitner, 2003).

Al examinar el campo laboral desde la psicología del bienestar, es importante distinguir entre los dos componentes que conforman el bienestar general del trabajador. Uno es la “satisfacción laboral”, entendida como los sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas en relación con su trabajo (War 2003), y el otro es la “satisfacción con la vida”, que tiene un foco de atención más amplio. Ambos componentes del bienestar general se localizan dentro del amplio concepto de salud mental, constructo éste que también incluye otras características, como competencia personal, aspiración, autonomía funcional y funcionamiento integrado.

La satisfacción laboral es efecto de la valoración que el sujeto hace de los factores laborales como: factores sociodemográficos, edad género, situación familiar y económica, estados anímicos etc.

A su vez, el nivel resultante de satisfacción laboral condiciona los comportamientos laborales que genera la persona en la organización y los efectos que esto produce para el buen desarrollo y desempeño de la misma.

B) Bienestar material

Robert L. Shalok (2005). Ya lo plantea en su modelo de calidad de vida: El bienestar psicológico responde a un estado integral de satisfacción aquí la organización responde en cuanto al cumplimiento de los derechos, económicos defendiendo la seguridad financiera (que puedan manejar sus presupuestos, cuentas de banco, etc.), alimentos (elegir sus comidas de acuerdo a un presupuesto y contenido nutricional), empleo con apoyo (brindar el respaldo necesario para poder sostener un trabajo), pertenencias (fomentar sus propias posesiones), asegurar ambientes seguros (que no estén expuestos a peligros) y estatus socioeconómico.

C) Bienestar laboral

El bienestar o satisfacción laboral guarda una estrecha relación con la satisfacción general, unida a la del matrimonio y la de familia.

Benin y Nierstedt (1985) descubrieron que, si la felicidad matrimonial era la mayor fuente de felicidad, la insatisfacción laboral era la mayor causa de infelicidad. Teniendo en cuenta estos datos, Argyle (1992) concluye que la satisfacción laboral es una fuente más importante de insatisfacción y preocupaciones que de satisfacción.

D) Relaciones con la pareja conyugal

La mayor parte de estudios consideran que las relaciones satisfactorias entre los miembros de una pareja son uno de los componentes importantes del bienestar general, de la felicidad. Los estudios sobre las relaciones entre esposos se han centrado primordialmente en el concepto de ajuste conyugal. Una de las escalas más utilizadas en la investigación ha sido la Locke-Wallace Marital Adjustment Scale (Locke y Wallace, 1959). Locke y Wallace definieron el ajuste conyugal como “la acomodación mutua del esposo y la esposa en una etapa concreta”

3.4 Modelos de Intervención del Bienestar Psicológico en las Organizaciones

Al examinar el campo laboral desde la psicología del bienestar, es importante distinguir entre los dos componentes que conforman el bienestar general del trabajador. Uno es la “satisfacción laboral”, entendida como los sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas en relación a su trabajo (War, 2003), y el otro es la “satisfacción con la vida”, que tiene un foco de atención más amplio. Ambos componentes del bienestar general se localizan dentro del amplio concepto de salud mental, constructo éste que también incluye otras características, como competencia personal, aspiración, autonomía funcional y funcionamiento integrado (Compton, Smith, Cornish y Qualls, 1996; Warr, 1987, 1994).

Concretamente, aplicada al contexto laboral y al estudio de las organizaciones positivas, surge el objetivo de desarrollar empleados saludables trabajando en organizaciones sanas, es decir, desarrollando Organizaciones Saludables y Resilientes que son aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para la mejora, tanto de la salud de los empleados, como de la organización de los procesos y resultados (Salanova 2012). En este sentido, las organizaciones modernas, y más aún en los tiempos de crisis y dificultades actuales, necesitan empleados y grupos saludables y motivados para sobrevivir, prosperar e incluso hacerse más fuertes y resistentes. Los empleados y los equipos suponen el activo más valioso de una organización y que el empleado decida, o no, permanecer en esa organización va a depender en gran parte de la percepción que él tenga. (Salanova 2012).

Las intervenciones positivas son estrategias que llevan a cabo en equipos y organizaciones con el objetivo de mejorar el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, así como promover la salud organizacional, la calidad de vida y la excelencia (Bernabé y Palaci, 2013, pp. 158).

En 2010, la OMS⁴ propuso el modelo de entornos saludables que hace incidencia en promocionar la salud de los trabajadores fundamentándose en tres premisas: por ética empresarial, por ley y por interés empresarial. El modelo que propone la OMS está fundamentalmente orientado a la prevención primaria e identifica cuatro “avenidas de

⁴ Organización Mundial para la salud

influencia para conseguir el bienestar del trabajador y de salud y efectividad de la empresa en su conjunto: entorno psicosocial del trabajo, ambiente físico de trabajo, recursos personales y participación de la empresa en la comunidad, consideradas como entidades interconectadas y relacionadas entre sí”.

En 2008, Salanova desarrolla el modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations), supone un punto de vista más global al considerar que una organización saludable, no sólo abarca la salud del trabajador en su ambiente de trabajo, sino también fuera de su ambiente de trabajo, afectando a la comunidad (Salanova y Llorens, 2015). El Modelo HERO surge con el objetivo de fomentar la salud de los empleados, los equipos y las organizaciones, fue propuesto hace siete años (Salanova, 2008) y validado científicamente hace tres años (Salanova et al., 2012) y ha permitido numerosos avances a la hora de conocer las organizaciones resilientes, su relevancia a nivel práctico y las intervenciones que se llevan a cabo en ellas.

El modelo HERO está formado por tres elementos que interaccionan entre si a diferentes niveles de análisis: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (2) empleados saludables (ej., creencias de eficacia, confianza organizacional), y (3) resultados organizacionales saludables (Salanova 2012).

Las intervenciones positivas a nivel individual son diversas y pueden dividirse en tres niveles, dependiendo de qué cambios provoquen en el individuo: conductuales, cognitivos y motivacionales. A nivel conductual, las técnicas individuales de intervención positiva van enfocadas a practicar las fortalezas, ser amable con los demás, expresar gratitud, aprender a perdonar, compartir las buenas noticias y cuidar las relaciones sociales. A nivel motivacional las técnicas van orientadas a que el individuo incremente sus niveles de resiliencia y a la consecución de metas personales. Por último, a nivel cognitivo existen una serie de técnicas específicas que recientemente están teniendo mucha repercusión tanto en el ámbito de la psicología de la salud ocupacional como en otros ámbitos de intervención psicológica.

3.4.1 Intervenciones positivas organizacionales

Las intervenciones van encaminadas a la reflexión positiva, mediante la técnica de reminiscencia, al cultivo del optimismo, con técnicas como “el mejor self posible”, a la consciencia y disfrute de momentos, mediante técnicas de saboreo y finalmente a enfocadas al desarrollo de la conciencia y atención plena, como mindfulness.⁵ (Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013). Dada la relevancia reciente que están teniendo estas técnicas específicas de intervención positiva a continuación desarrollaré una técnica de intervención a nivel individual, mindfulness, y otra a nivel de intervención grupal, la indagación apreciativa.

Este tipo de atención nos permite aprender a relacionarnos de forma directa con aquello que está ocurriendo en nuestra vida, aquí y ahora, en el momento presente. Es una forma de tomar conciencia de nuestra realidad, dándonos la oportunidad de trabajar conscientemente con nuestro estrés, dolor, enfermedad, pérdida o con los desafíos de nuestra vida. y otra a nivel de intervención grupal, la indagación apreciativa.

El mindfulness se ha incluido en muchas intervenciones tanto clínicas como en otros ámbitos psicológicos, como en el caso del ámbito de la salud ocupacional. Las investigaciones recientes han encontrado numerosos beneficios en diferentes aspectos que influyen en la salud en el ámbito laboral. Ashford y DeRue (2012) consideran que para aumentar la experiencia de aprendizaje los individuos deben ser conscientes de sí mismos, de lo que ocurre a su alrededor, en un estado de atención plena. La participación e implicación de los trabajadores en la organización se convierte en elemento base para poder crear una organización saludable, esto se logra a través del significado e importancia que en que sus empleados otorgan a sus prácticas laborales, la efectividad de la organización se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995). Así mismo se genera un estado motivacional en donde los recursos laborales como y las demandas en el trabajo generan la formación de comportamientos y prácticas organizacionales positivas necesarias en la vida de la persona (Salanova y Schaufeli, 2009).

⁵ Jon Kabat-Zinn (2009) define Mindfulness como: “Prestar atención de manera intencional al momento presente, sin juzgar”

3.5. Relación entre Bienestar Psicológico y Practicas Organizacionales

La relación existente entre diversos indicadores de bienestar psicológico y prácticas laborales positivas está basada en la idea de que si existen empleados saludables habrá una mejora del desempeño, calidad del trabajo, y productividad (resultados organizacionales saludables). Que serán de beneficio para la institución; así mismo permitirá a las instituciones tener un amplio panorama en sus actividades laborales en conjunto con la actividad integral de los empleados en estados saludables de desempeño, logrado por el ejercicio de las practicas organizacionales saludables, propiciando el bienestar psicológico en toda la institución.

Ya lo menciona Quintero, (2013): el trabajo es considerado como una condición inherente al ser humano, siendo una actividad que acompaña gran parte de la vida de este y que cumple con diferentes funciones que permiten la satisfacción de necesidades que son indispensables dentro del marco del bienestar y la salud del ser humano.

De este modo, se considera que las prácticas organizacionales hacen referencia a la percepción de recursos de la tarea y recursos interpersonales que pueden ser compartidos por los miembros de un mismo equipo y que se pueden fomentar a través de diferentes prácticas de recursos humanos así como a través de actividades orientadas a facilitar la consecución de los objetivos de la organización y a promover empleados y equipos saludables generando el bienestar psicológico necesario para poder desempeñar sus funciones de forma saludable.

War (1987), explica que: Existe una gran cantidad de factores tanto internos como externos que influyen notablemente en el bienestar psicológico, en la calidad de vida y en la subjetividad de la persona, generando repercusiones y consecuencias positivas y negativas en él y en su entorno. Por tal razón algunos investigadores ven el bienestar psicológico como un constructo multidimensional cuyos ejes y dimensiones abarcan formas tanto individuales como sociales respecto al sujeto. Finalmente cabe definir que la relación entre practicas organizacionales saludables y bienestar psicológico reside en que: Un trabajador con salud y bienestar, es una persona que aprende de la realidad, para transformarla a través del enfrentamiento, manejo y solución de conflictos, tanto internos como externos.

CAPITULO III. HIPOTESIS Y VARIABLES

A. Hipótesis de investigación

“A mayor implementación de prácticas organizacionales, mayor bienestar psicológico en los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador”

B. Hipótesis alterna

“A menor implementación de prácticas organizacionales, menor bienestar psicológico en los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador”

C. Hipótesis Nula:

“A mayor aplicación de prácticas psicológicas menor bienestar psicológico en los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador”

D. Operacionalización de Variables e Hipótesis

Tema: “DIAGNÓSTICO DE PRATICAS ORGANIZACIONALES PARA LA ELABORACION DE ESTRATEGIAS GENERADORAS DE BIENESTAR PSICOLOGICO EN LOS EMPLEADOS DE LA SEDE CENTRAL DEL CUERPO DE BOMBEROS”						
Enunciado: ¿Influirán las prácticas organizacionales desde la perspectiva de la psicología positiva como propuesta para el mejoramiento del bienestar psicológico de los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador de los meses de marzo a septiembre del 2018?						
Objetivo General: Analizar los beneficios de la implementación prácticas organizacionales como generadoras de estrategias de bienestar psicológico en los empleados de la organización						
Hipótesis	Unidades de análisis	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumento de evaluación utilizado
A mayor implementación de prácticas organizacionales, mayor bienestar psicológico	Empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador Departamento de recursos humanos Desempeño laboral	VI: practicas organizacionales	“Los procesos o rasgos organizacionales formales o informales que, al cultivar virtudes personales o colectivas, contribuyen a la realización personal, al bienestar social o a la eficiencia organizacional, por lo que elevan el desempeño de la organización” (Bravo, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de la unidad y puesto de trabajo ✓ Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros ✓ Condiciones ambientales, infraestructura y recursos ✓ Formación ✓ Motivación y reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> *Jornadas de capacitación *Beneficios salariales *Prestaciones de Salud *Oportunidades de crecimiento *Seguridad Laboral 	ESCALA de evaluación de prácticas organizacionales
		VD: bienestar psicológico	Rodríguez (1998). Define la calidad de vida laboral como: un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores.	Percepción favorable de apoyo y promoción de satisfacción, por medio de los sistemas de recompensas, seguridad laboral y oportunidades de crecimiento, sentirse respaldado y cuidado por la organización, contar con las condiciones óptimas que faciliten la realización del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> *Bienestar psicológico subjetivo *Bienestar material *Bienestar laboral *Relaciones con la pareja 	Escala de Bienestar Psicológico EBP

CAPITULO IV METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es considerado como no experimental de tipo transaccional o transversal correlacional ya que lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo. Determinando cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento específico la relación existente en las prácticas psicológicas organizacionales y el bienestar psicológico. Su propósito es describir y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, abarcando varios grupos y subgrupos de personas. (Sampieri, 2014)

4.2. Enfoque del estudio

La investigación se llevó a cabo sobre un enfoque cuantitativo ya que mide el grado de relación entre las prácticas organizacionales y su efecto en el bienestar psicológico de los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador y cuantificando las relaciones existentes entre ellas. Este enfoque permite tener un proceso secuencial y probatorio de los procesos de análisis de las relaciones entre las variables a investigar, permitiendo observar la frecuencia en que las prácticas organizacionales ocurren y la magnitud con que se presentan e inciden sobre el bienestar psicológico, siendo importante el control y la interpretación de los resultados objetivos de los fenómenos observados. Siendo el objetivo principal la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación buscando afirmación de la relación entre las variables a investigar (prácticas organizacionales y su efecto en el bienestar psicológico), presentando los resultados de forma numérica previamente analizados bajo métodos estadísticos específicos. }

4.3. Tipo de Estudio

La investigación realizada es de tipo Diagnóstica Correlacional debido a que busca responder al grado de relación que existe entre las prácticas organizacionales basadas en la

psicología positiva y su impacto en el bienestar psicológico de los empleados, asociando ambas variables a investigar.

Es de tipo diagnóstica, resultado de la investigación de los factores que intervienen en el contexto a estudiar, se realizó un diagnóstico a partir de la medición del grado de relación y la manera cómo interactúan las variables entre sí, (prácticas organizacionales y su efecto en el bienestar psicológico de los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador). Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos que integran la institución.

La investigación es correlacional debido a que mide el grado de relación entre las variables, cuantificando y analizando las relaciones entre estas. Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables primero midiendo cada una de éstas, y después cuantificando, analizando y estableciendo las respectivas vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas.

A. Población y muestra

La población que se estudió está comprendida por 120 empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador de la cual se extrajo una muestra de 70 empleados por medio de técnica del muestreo estratificado y probabilístico, ya que la población se encuentra dividida en subgrupos.

Se evaluaron las direcciones divididas en:

- Servicios generales transporte
- Prevención y seguridad contra incendios
- Desarrollo tecnológico
- Call Center

- Departamento de Operaciones y Capacitaciones externas e internas
- Grupo operativo: Alfa, Charly y Bravo
- Departamento de Comunicaciones y relaciones públicas
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Finanzas

La selección de sujetos se realizó de manera aleatoria con los empleados pertenecientes a estas direcciones.

B. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

- ✓ **Observación dirigida:** A través de esta técnica se realizó un registro de las situaciones que se presentaron durante la aplicación de los instrumentos psicológicos, conductas de los evaluados, condiciones ambientales e interacciones del grupo estudiado, etc.
- ✓ **Encuesta:** Por medio de esta técnica se utilizó un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recogió y analizó una serie de datos de la muestra seleccionada, del que se pretendía explorar, describir, predecir y/o explicar la problemática.

Instrumentos:

- ✓ **Guía de Observación:** Se aplicó con el objetivo de recolectar información acerca de las condiciones del ambiente laboral y la actitud de los trabajadores. (Anexo 1)
- ✓ **Cuestionario:** Se recolecto información respecto a la implementación de prácticas organizacionales más comunes. Está compuesto por 5 áreas de evaluación: Dirección de la Unidad y puesto de trabajo compuesto por seis ítems, Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros compuesto por cuatro ítems, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, formación, motivación y reconocimiento. (Anexo 2)

Dicho instrumento fue realizado por los investigadores y posteriormente fue sometido a un proceso de validación que consistió en la revisión de este por 5 psicólogos expertos

en el área organizacional, los cuales utilizaron el Método Lawshe (1975) el cual permite a través del sistema de jueces aprobar la razón de validez de contenido de cada uno de los ítems. (Anexo 3)

- ✓ **Escala:** Se presentan de manera integrada y en forma de lista o formulación secuenciada y se encuentran constituidas por un formulario de preguntas o aseveraciones ante las cuales el sujeto ha de responder, las escalas que se aplicaron para medir el Bienestar Psicológico: Escala de Bienestar Psicológico de José Sánchez Cánovas (1998) la cual se retomarán las cuatro subescalas. (Anexo 4)

C. Procedimiento y análisis de datos

La Recolección de datos se inició con la realización del trámite de solicitud a la institución para poder entrar a las instalaciones y aplicar el instrumento con sus empleados, una vez autorizada la solicitud se procedió a explicar al jefe de capacitaciones de la institución cual sería el proceso para seguir y las personas requeridas. Así mismo, se realizó un recorrido por las instalaciones de la organización para conocer las oficinas de las diferentes direcciones y el personal que labora en ellas.

Posteriormente se realizó el proceso para selección de la muestra, ya que la institución cuenta con una población total de 120 empleados, de los cuales se eligieron solamente a 70 por medio de una técnica de muestreo no probabilística, donde los sujetos solo debían cumplir los requisitos de laborar en la institución en las diferentes direcciones y estar dentro del rango de edades requerido. Se eligieron 36 empleados administrativos y 34 empleados operativos repartidos en tres grupos de operaciones.

El siguiente paso por realizar fue la aplicación de una guía de observación dirigida, con la que se pudieron identificar las estrategias que el departamento de Recursos Humanos ha utilizado para motivar a sus empleados y como estas han influido en el rendimiento y la calidad de trabajo de los mismo. Posteriormente se buscó un espacio pertinente para la aplicación de los instrumentos de recolección. Se tenía propuesto realizar la aplicación del instrumento en un solo espacio y dividiendo a los empleados en grupos, pero debido a que los empleados administrativos no podían abandonar sus puestos de trabajo pues poseen

funciones demandantes, la aplicación de los instrumentos se llevó a cabo en cada una de las oficinas y cubículos asignados. Con respecto a los empleados operativos que son los bomberos que se encuentran en funciones, si se pudo realizar la aplicación colectiva, esta aplicación se llevó a cabo en varias sesiones de trabajo ya que los empleados operativos poseen turnos rotativos de 48 horas. La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo en la sala de conferencias de la organización.

Cabe mencionar que, debido a dificultad presentada por los espacios para la aplicación de los instrumentos, se consideró pertinente aplicarlos consecutivamente a cada uno de los empleados, con un tiempo de 20 minutos promedio por cada uno.

CAPITULO V. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

En el siguiente Capítulo se presenta una descripción y análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumentos para la recolección de datos mencionados en el capítulo de metodología, estos fueron aplicados a los empleados de las diferentes direcciones de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador. Los resultados obtenidos son plasmados a través de gráficos y sus respectivas interpretaciones.

En primer lugar, se presenta el Cuestionario de Practicas Organizacionales aplicado a los empleados de las diferentes direcciones de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador y elaborado para la exploración de cinco áreas de importancia que son las siguientes:

- Unidad y Puesto de Trabajo
- Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros
- Condiciones Ambientales, infraestructura y Recursos
- Formación
- Motivación y Reconocimiento

Posteriormente se describen los resultados de la Escala de Bienestar Psicológico, aplicado a los mismos empleados a los cuales se les aplico Cuestionario de Practicas Organizacionales pertenecientes a las diferentes direcciones de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador. Presentando la información de las cuatro subescalas que lo componen de la siguiente manera:

- Bienestar Psicológico Subjetivo
- Bienestar Material
- Bienestar Laboral
- Bienestar con las Relaciones de Pareja

Para dar por finalizado el capítulo, se presenta un análisis descriptivo que contiene el estudio de los significados de cada una de las áreas representadas previamente en los gráficos, así como una idea general del estado de la institución, las áreas fortalecidas y en las que se deben realizar mejoras para poder beneficiar a los empleados de la institución.

a) CUESTIONARIO DE PRACTICAS ORGANIZACIONALES

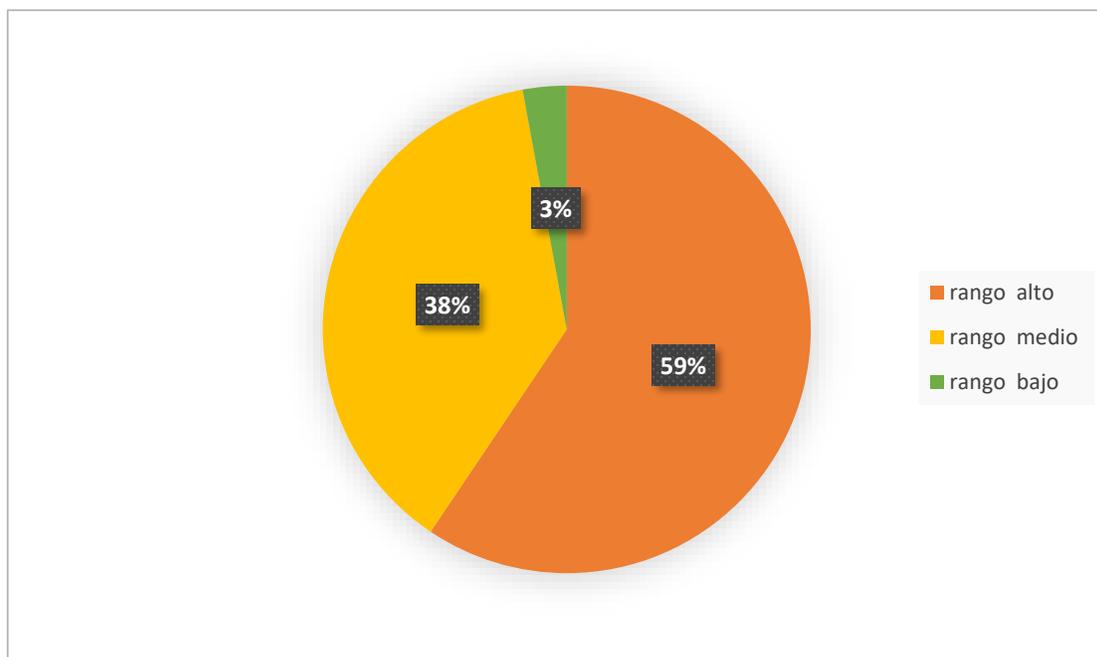


Gráfico N°1: Prácticas Organizacionales percibidas por los empleados de la Sede Central de Bomberos de El Salvador

Los datos totales obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación de prácticas organizacionales reflejan que el 59% los sujetos evaluados consideran que las estrategias laborales aplicadas por la organización son beneficiosas en la vida laboral de cada uno de ellos. Así mismo, se presentan que el 38% de sujetos evaluados, se encuentran en un rango medio, lo que indica que, aunque las prácticas organizacionales se encuentran presentes existe la necesidad de ampliarlas y fortalecerlas. También se puede observar que solo el 3% de los sujetos de la muestra se encuentran en desacuerdo con las prácticas organizacionales aplicadas en la institución

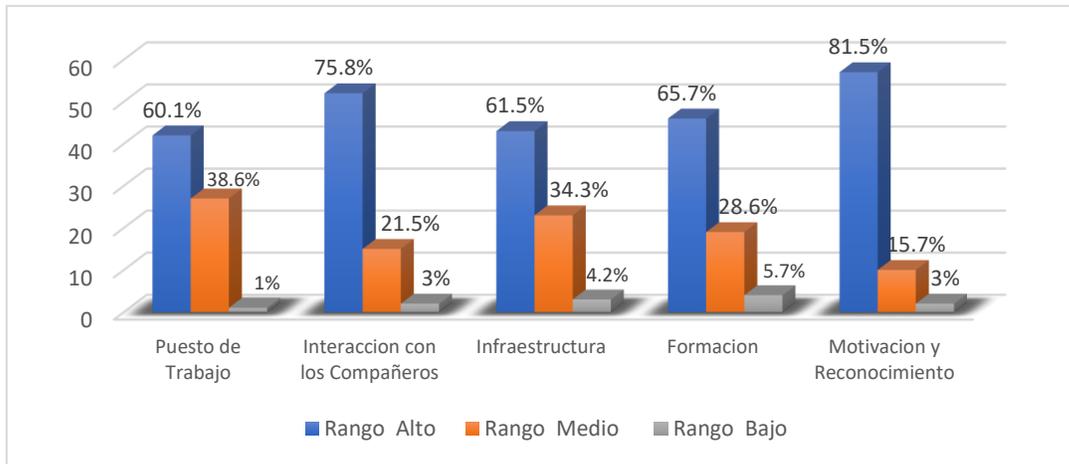


Gráfico N°2: Áreas exploradas sobre las Prácticas Organizacionales aplicadas en la Institución de la estación central del Cuerpo de Bomberos.

A partir de los datos obtenidos se puede evidenciar que cada una de las subescalas que componen el cuestionario de prácticas organizacionales se encuentran ubicadas en un rango alto; representado por un número mayor a la mitad de los sujetos de la muestra, lo que indican que se encuentran conocedores de las practicas organizacionales aplicadas en la institución y de los beneficios que están conllevan en el óptimo desempeño de su trabajo.

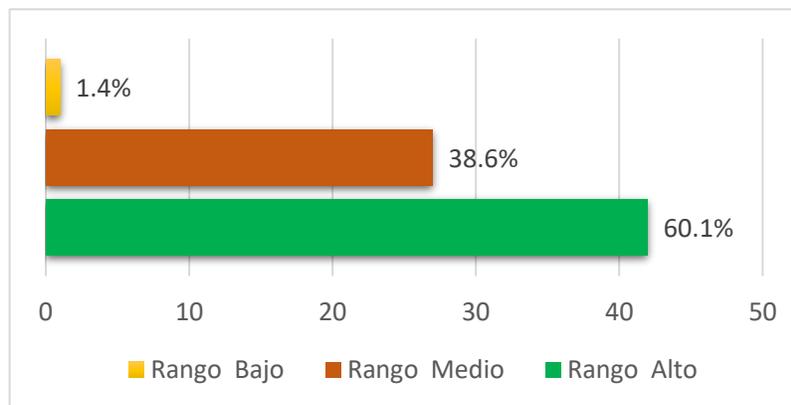


Gráfico N°3: Área de Dirección de la Unidad y Puesto de Trabajo explorada en las Prácticas Organizacionales en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos.

Dentro de los resultados obtenidos se puede observar que el 60.1% de los sujetos evaluados se ubican en un rango alto, lo que indica que en están de acuerdo con la forma de distribución y organización de las labores que cada puesto debe realizar y la comunicación que existe entre las jefaturas y los empleados.

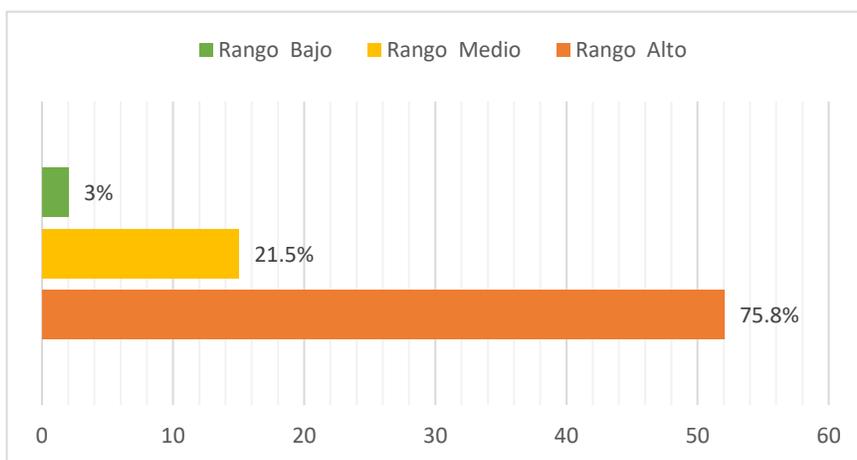


Gráfico N°4: Área de Ambiente de Trabajo e Interacción con los compañeros explorada en las Practicas Organizacionales en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos

En esta área, los resultados obtenidos ubican a un 75.8% de los sujetos de la muestra en un rango alto, lo que refleja que existe cohesión y comunicación asertiva entre los empleados. También, se puede enfatizar el trabajo en equipo y la expresión de opiniones e ideas.

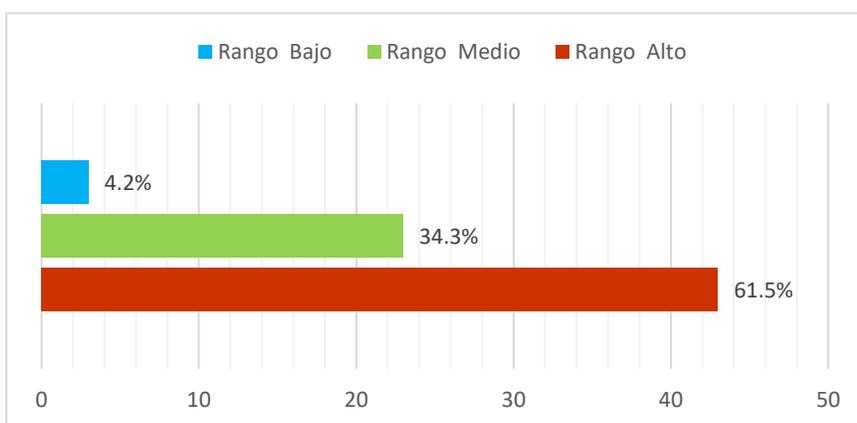


Gráfico N°5: Área de Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos explorada en las Practicas Organizacionales en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos

En cuanto a la infraestructura la mayoría de los sujetos se encuentra en un rango alto y concuerda con el hecho de que, si bien existen condiciones seguras y espacios pertinentes para realizar sus labores, existe la posibilidad de realizar mejoras con respecto a la distribución de personal y recursos en las instalaciones de la organización.

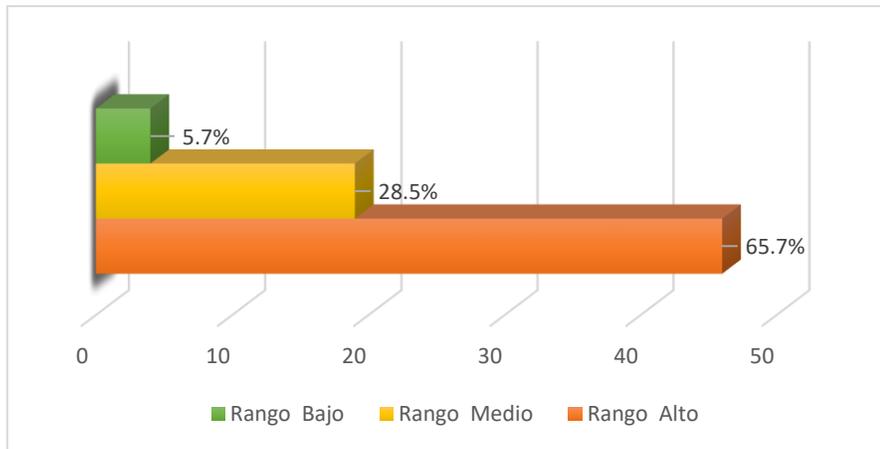


Gráfico N°6: Área de Formación explorada en las Practicas Organizacionales en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos

En la institución existe un sistema de capacitaciones que se aplican periódicamente sobre adiestramiento y nuevos conocimientos técnicos, los cuales se reflejan en los resultados de la evaluación del área, ya que los empleados en su mayoría se encuentran satisfechos por la formación que reciben.

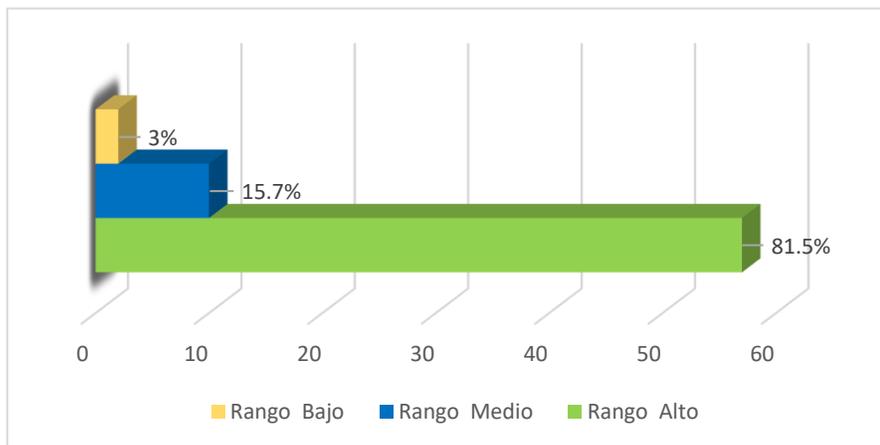


Gráfico N°7: Área de Motivación y Reconocimiento explorada en las Practicas Organizacionales en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos

En relación con la motivación, los sujetos evaluados se encuentran en un rango alto, ya que manifiestan sentir satisfacción al realizar sus labores y agrado por las funciones realizadas en su puesto de trabajo.

b) ESCALA DE BIENESTAR PSICOLOGICO

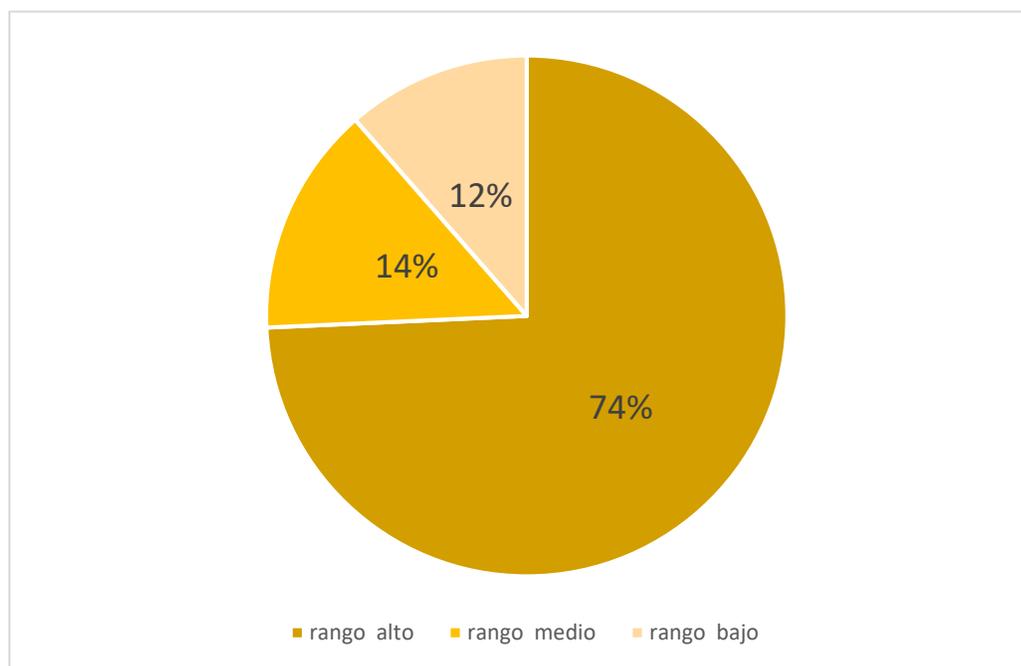


Gráfico N°8: Rango general obtenido de Bienestar Psicológico presente en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos.

En relación a los resultados obtenidos se puede observar que el 74% de los evaluados se ubican en un rango alto de bienestar psicologico, ya que la mayoría de sujetos de la muestra posee un grado de satisfacción y bienestar general; lo que refleja concordancia con los resultados obtenidos en el cuestionario de practicas organizacionales. Asi mismo, se refleja que un 14% de los sujetos se encuentran en un rango medio de bienestar lo que indica que existen factores que deben ser fortalecidos por medio de una propuesta de intervencion que aborde las areas reflejadas en la escala como el bienestar psicologico subjetivo, el bienestar material, el bienestar laboral y el bienestar con relacion a la pareja.

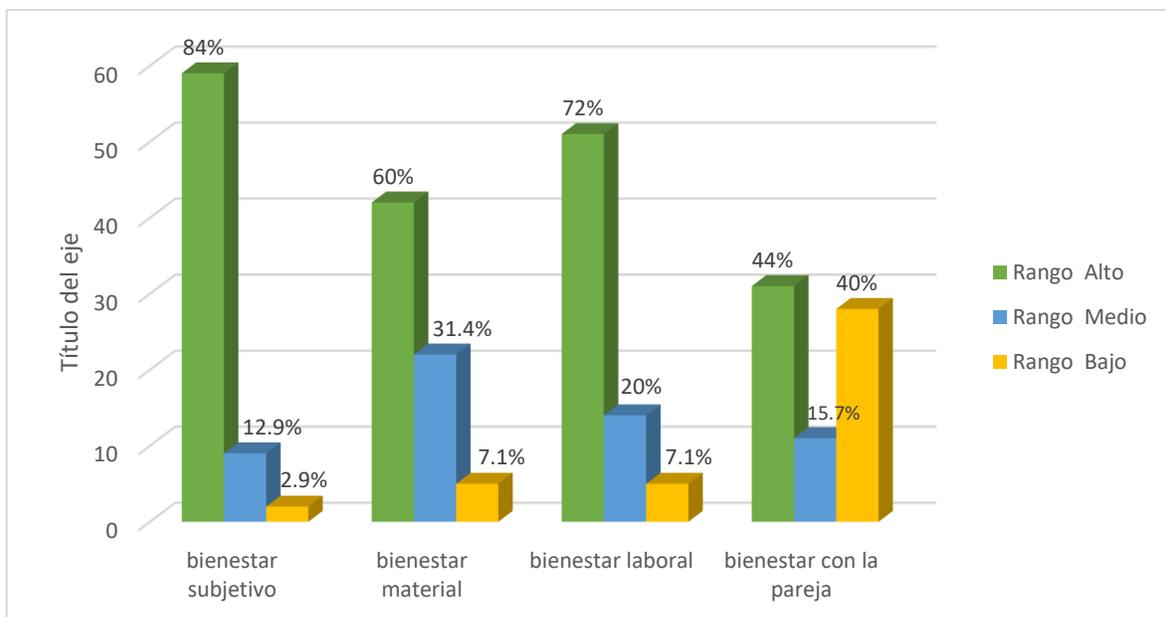


Gráfico N°9: Bienestar Psicológico por áreas exploradas en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos.

En relación con los resultados obtenidos se puede observar que las subescalas de bienestar subjetivo que se refiere al afecto positivo y negativo, la felicidad y la satisfacción que un ser humano puede experimentar, y la subescala de bienestar laboral son las que se encuentran en un nivel más alto con la mayor cantidad de sujetos de la muestra, lo que refleja que son las áreas que se encuentran más fortalecidas en los sujetos evaluados. Así mismo, se observa que en relación con las demás áreas evaluadas cabe la posibilidad de seguir implementando estrategias que beneficien aún más el bienestar general de los individuos. Y finalmente se observa que la subescala de relación con la pareja se ubica en un rango bajo lo que indica que se deben establecer estrategias que ayuden a identificar las causas específicas de la problemática.

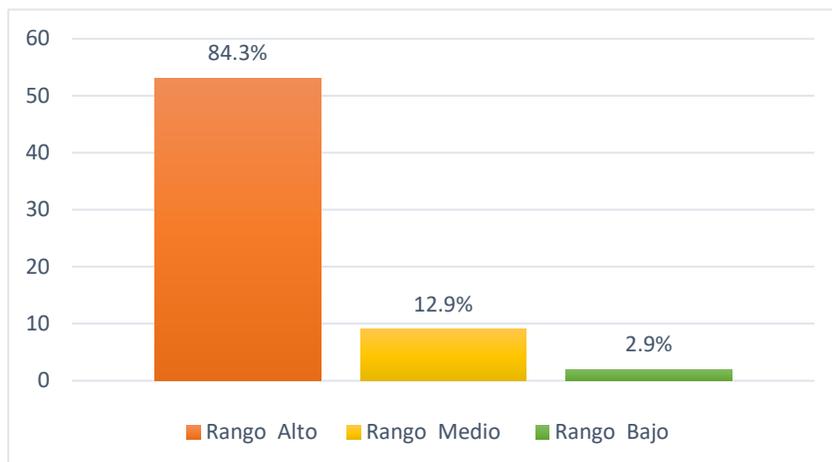


Gráfico N°10: Rangos de la Subescala de Bienestar Psicológico Subjetivo en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos.

En los resultados obtenidos se puede observar que gran parte de los sujetos evaluados obtuvieron un rango alto de bienestar subjetivo, que es una de las áreas que favorece al buen desempeño en sus funciones dentro de la organización.

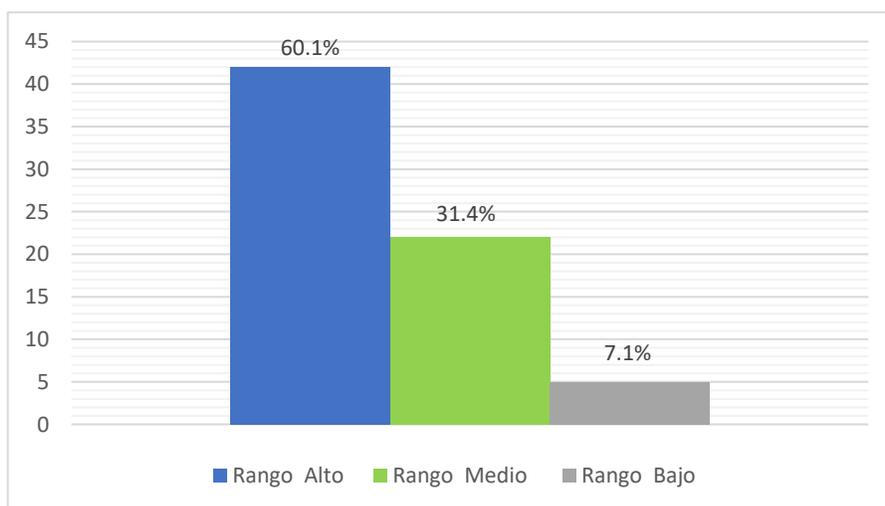


Gráfico N°11: Rangos de la Subescala de Bienestar Material en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos.

La información obtenida en esta subescala muestra que los evaluados poseen un alto grado de conformidad con los bienes materiales que poseen y que esta área no representa un factor perjudicial en los empleados que fueron evaluados.

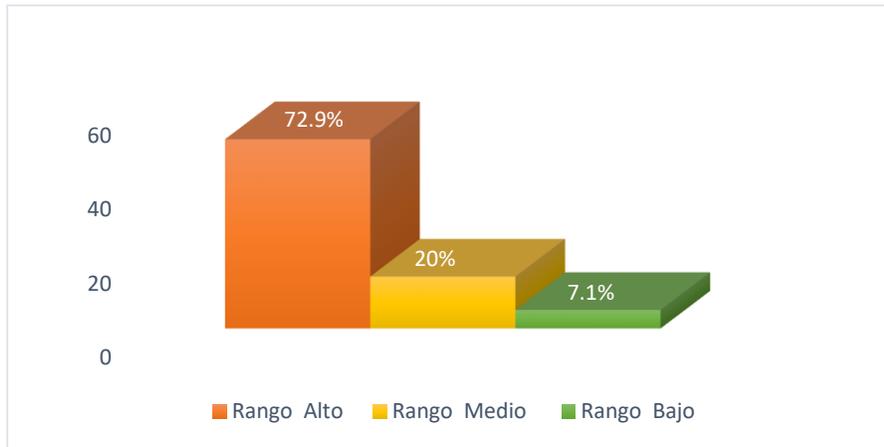


Gráfico N°12: Rangos de la Subescala de Bienestar Laboral en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos.

Se muestra que la mayor parte de los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y con las funciones que cumplen en sus puestos de trabajo, así mismo, se puede evidenciar que existen relaciones interpersonales adecuadas entre el personal, lo que favorece la estancia dentro de su lugar de trabajo.



Gráfico N°13: Rangos de la Subescala de Bienestar en las Relaciones de Pareja en los empleados de la estación central del Cuerpo de Bomberos.

Por el contrario, a las subescalas previas, en el área de la relación con la pareja se puede observar que el rango bajo posee casi la misma cantidad de sujetos que el rango alto, lo que indica que esta área se encuentra con deficiencias que podrían derivarse de la falta de comunicación en la pareja, una vida sexual inexistente, insatisfacción con su pareja, etc.

ANALISIS DESCRIPTIVO:

La muestra de 70 personas tomada de la institución de Bomberos de El Salvador refleja que, en el Cuestionario de Prácticas Organizacionales aplicado, el 59% de los individuos se encuentran en un nivel alto en las diferentes áreas evaluadas, así mismo se muestra en los resultados de la Escala de Bienestar Psicológico, que un 74% de los individuos se posiciona en un rango alto de Bienestar. Si se traslada a las investigaciones que preceden estos resultados (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012) afirman que a mayor rango de individuos que realizan un uso continuo de las practicas organizacionales dentro de la institución poseen una ventaja más competitiva en la creación de estrategias que contribuyan a que sus empleados permanezcan en la misma. Una buena razón por la que un empleado decide mantenerse en su empresa es porque percibe que realiza su trabajo en un ambiente saludable.

Ya lo afirmaba (Wright & McMahan, 1992). las organizaciones ponen en marcha diferentes acciones para mejorar su eficiencia y efectividad, las cuales pueden tener impacto en los trabajadores reflejándose en su salud psicosocial, esto se ve reflejado en la institución ya que se resaltan la existencia de un conjunto de prácticas organizacionales establecidas por la misma distribuidas en: Prácticas relacionadas al puesto de trabajo, ambiente interacción con los compañeros, condiciones ambientales, infraestructura y recursos, formación, motivación y reconocimientos, las cuales generan bienestar psicológico en los empleados de Bomberos de El Salvador que se ven evidenciadas en las diferentes áreas que evalúa la escala de bienestar psicológico, donde un 74% de la muestra experimenta bienestar subjetivo, material y laboral

Un 38%, se encuentra en el rango promedio de resultados lo cual indica que existe la posibilidad que la aplicación de las practicas organizacionales tengan la necesidad de innovarse o fortalecerse según las necesidades de los empleados y las diferentes áreas o unidades de trabajo dentro de la institución. Por otra parte se muestra en los resultados un 3% de personas que muestran un rango inferior al promedio en el conocimiento de un programa de prácticas organizacionales aplicado en la institución que provoca la falta de bienestar psicológico en el desempeño de sus labores en las respectivas unidades de trabajo a las cuales pertenecen, lo que indica la necesidad de intervenir de forma individualizadas a

estas personas para que puedan incorporarse al programa de prácticas organizacionales que promueve Bomberos de El Salvador.

Salanova y cols. (2012) afirmaron que se deben centrar esfuerzos en disminuir el malestar de los empleados y sus equipos de trabajo en base a una organización y mejoramiento de las condiciones y mecanismos de acción en cada puesto de trabajo lo que disminuirá el malestar y aumentará la eficiencia y bienestar en los empleados que laboran en la institución.

A manera de ser más específicos se presentan los resultados de forma que se podrá observar los resultados en cada una de las áreas evaluadas por los instrumentos de evaluación aplicados.

El cuestionario de prácticas organizacionales se divide en cinco áreas específicas las cuales determinan la aplicabilidad de estas dentro de la institución y el beneficio que estas áreas producen en los empleados.

En el área de Dirección de la Unidad y Puesto de Trabajo explica la forma en como la persona desarrolla su puesto, que actividades realiza y como están divididas de forma que permita el funcionamiento óptimo y la obtención de resultados que agilicen el trabajo tanto para el empleado como para la institución, en este sentido los resultados muestran que los empleados registran rangos altos de aplicabilidad y satisfacción en la forma de distribuir las tareas, y como se distribuyen las responsabilidades así como la información sobre actualizaciones o actividades futuras a realizar.

Esto sustentado en Hobfoll y Gorgievski (2005) en sus aportes a las propuestas sobre el positivismo para lograr el bienestar psicológico: el positivismo en las personas se halla en relación directa con los recursos positivos disponibles de los que pueda apropiarse. Dentro de estos recursos se ubican: las habilidades y competencias que se posean y la factibilidad de uso de estas, la autonomía del puesto, la claridad de las tareas a realizar. Esto se evidencia en los resultados donde 60.1% personas se ubican en un grado alto, un 38.6% en uno medio y un 1% en un grado inferior. Esto explica la facilidad de una persona para resolver todas las actividades de su trabajo, donde un porcentaje mayor a la mitad muestra estar capacitado para desarrollar su puesto de trabajo.

En la segunda área evaluada, la cual buscaba obtener información sobre como el empleado interacciona en su área de trabajo con el entorno y con los compañeros, teniendo resultados interesantes los cuales registraron que un 75.8% de los empleados en total registran satisfactorias experiencias en la relación con sus compañeros de trabajo externando su bienestar en el trabajo en equipo, la apertura , la recepción de las opiniones y decisiones esta información posiblemente sea el resultado de un proceso de cohesión y buenas relaciones en el área de trabajo de los empleados y la motivación con la cual realizan su trabajo diariamente, un total de 21.5% de personas se ubican en un rango medio lo cual indica la posibilidad de que los efectos de las practicas organizacionales tienen un resultado que no logra reunir todos los beneficios o necesidades de estas personas y que puedan haber situaciones que causen insatisfacción en ellos, no obstante, se encuentran en un rango que aún no presenta dificultades en sus interacciones y relaciones con sus compañeros, y finalmente un 3% en un rango inferior, lo que se infiere una alta efectividad en la comunicación y relaciones sociales dentro de la institución pero un 3% necesita de intervención en cuanto a mejorar sus relaciones sociales con sus compañeros.

La siguiente área tenía como objetivo registrar como los empleados percibían las Condiciones Ambientales, Infraestructura y los Recursos de la institución mostrando un resultado donde el 61.5% reflejan estar satisfechas con las instalaciones de la institución en cuanto a dimensiones del lugar del trabajo, el fácil acceso para salir o entrar o habilitar los lugares de emergencia para tener una rápida respuesta a las situaciones o problemas que se puedan presentar, ya que como institución esta área es vital, debido a que se encuentran en constante alerta ante cualquier amenaza presentada y de su efectiva y rápida respuesta depende en muchos casos la vida de los ciudadanos del país. Así como también expresan tener las implementaciones adecuadas y disponibles para el uso de ellas en las emergencias a atender. El 34.3% de las personas dicen estar conformes con los recursos que poseen y el 4.2% de personas del total expresan no estar conformes con la facilitación de los recursos ni las adecuadas instalaciones para desarrollar su trabajo, a lo que se recomienda darle atención para poder mejorar y alcanzar un grado de total bienestar en relación con las practicas organizacionales referentes a esta área.

Mayers & Smith, (2000), competitividad (Calderón, 2003) sostienen que el éxito de una empresa depende en gran medida del desempeño organizacional de los empleados de la institución por lo que el área evaluada relacionada a Formación refleja la importancia que le dan los empleados a estar en procesos que actualicen sus conocimientos y permitan realizar mejor su trabajo esta área reflejo un total de 65.7% de personas ubicadas en un rango alto lo que significa que experimentan un grado mayor de satisfacción en relación a la adquisición de nuevos conocimientos y la capacidad que brinda la institución de crecer laboralmente en base a procesos de formación y capacitación de sus empleados un total de 28.6% de personas expresan sentirse conformes con los conocimientos adquiridos y un 5.7% de sujetos presentan en los resultados negatividad ante la falta de actualizaciones y oportunidades de crecimiento laboral.

La siguiente área evaluada muestra un seguimiento de los resultados de la previamente analizada, ya que responde al grado de Motivación con el que los empleados realizan su trabajo y al mismo tiempo el grado de Reconocimiento que la institución les da a sus empleados por el desempeño que estos realizan a lo que un total de 81.5% de personas reflejaron un alto grado de motivación hacia su trabajo expresando sentirse satisfechos en cuanto a las actividades que realizan y en razón del porque las realizan ya que responden a un sentido de actividad que está en servicio de la población y el reconocimiento que eso amerita de parte de la institución se ve expuesto en las actividades que se desarrollan para que sus empleados se encuentren satisfechos y aptos para actuar y responder de manera precisa, actividades como capacitaciones, formaciones, actualizaciones de conocimientos etc.

Otorgando finalmente como ya se mencionó en el análisis general de los resultados, que el cuestionario de prácticas organizacionales en su análisis general el 74% de los sujetos se ubican en un rango alto, lo que se infiere mayor uso y aplicación de prácticas organizacionales dentro de la institución, beneficiando el desarrollo y funcionamiento de esta en las actividades designadas por puesto de trabajo, los horarios establecidos de entrada y salida, los momentos de recreación en el trabajo, el acceso a una clínica y jornadas de salud, las jornadas de capacitación entre otras que le otorgan al individuo la capacidad de establecer una dinámica de trabajo óptima para la institución.

El análisis realizado debido a los resultados obtenidos de la aplicación de la escala de Bienestar Laboral muestra los siguientes resultados generales que posteriormente se retomaran por áreas de forma específica:

(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Sostienen que, el desarrollo de las fortalezas de las personas, no solo es centrarse en el empleado como ente separado de su actividad social e individual y que otras áreas intervienen en la estabilidad emocional y bienestar de una persona, en ese sentido en otro de los resultados obtenidos se puede observar que en la subescalas de Bienestar con la pareja perteneciente a la Escala de Bienestar Psicológico (EBP), la mayoría de los sujetos evaluados se ubican en un rango bajo.

Castro y Sánchez, (2000) sostienen que, el bienestar de la persona vendrá en relación como esta, es capaz de evaluar los diferentes estados de su vida y como estos influyen en su desempeño en el trabajo

Evaluando cada una de las áreas se pueden apreciar las siguientes inferencias:

Los rangos de las subescalas de bienestar psicológico subjetivo muestra que 84.3% de personas experimentan bienestar subjetivo en relación a la aplicación de prácticas organizaciones que están realizan dentro de la institución otorgando bienestar a los empleados en las diferentes áreas de trabajo, un 12.9% de personas se encuentran en rango normal de bienestar psicológico lo que infiere que realizan su trabajo sin expresar un agrado mayor pero tampoco existe reacciones negativas ante las labores y obligaciones que su puesto de trabajo le exige a desempeñar. Solamente un 2.9% de las personas presentan una ausencia de bienestar resultado de la falta de aplicación de prácticas organizacionales dentro de su puesto de trabajo.

La segunda área que se evaluó es la escala correspondía a el Bienestar Material percibido por los empleados lo cual reflejo que un 60.1% de los empleados se encuentran satisfechos con las condiciones materiales que le permiten tener una vida tranquila y lo necesario para vivir él y su familia.

Una tercer sub escala estaba orientada en obtener información sobre el bienestar laboral del empleado de Bomberos, por lo que un total de 72.9% de las personas respondieron que su trabajo les proporciona un sentido a su vida, donde ha encontrado apoyo y bienestar provocando crecimiento individual y profesional lo cual se traduce en efectos positivos para la empresa ya que como lo expresa, (Diego y Olivar, 2001), el interés por la satisfacción laboral reside posiblemente en la capacidad para predecir la permanencia en el trabajo y la productividad laboral.

Una última subescalas refleja como otras áreas de la vida influyen o no en el desempeño laboral de la persona, a raíz de eso la subescalas de Bienestar de Pareja expresa como resultado que 44.3% de las personas presentan un grado de bienestar alto.

Y que a pesar de un plan de prácticas organizaciones dentro de la institución, las personas afectadas no se ven beneficiadas por estas actividades viéndose en desventaja ante sus compañeros y afrontando de forma inadecuada las diferentes situaciones en el trabajo, por la falta de estabilidad emocional que las otras áreas de su vida presentan y que en conjunto afectan a la persona.

A forma de conclusión los resultados de los instrumentos aplicados con el fin de investigar la Incidencia de las Prácticas Organizacionales en el Bienestar Psicológico de los empleados de la institución de Bomberos Sede Central de El Salvador, queda como evidencia la existencia de un plan de prácticas organizaciones que son aplicadas por la institución en la mayoría de los empleados que fueron parte de la muestra general evaluada, por lo que se podría predecir que de la población total de los integrantes de la institución conocen o ejecutan de alguna forma diferentes practicas organizaciones que facilitan o mejoran su trabajo, produciendo bienestar psicológico y generando un aporte significativo al desarrollo de la institución y en su respuesta a todas las actividades que deben realizar respondiendo las demandas y exigencias de las emergencias que se presentan en el territorio nacional.

Finalmente se establece que las practicas organizacionales en el trabajo están íntimamente relacionadas al bienestar psicológico que una persona puede desarrollar en la realización de sus actividades cotidianas y como las diferentes áreas de su vida aportan a ese bienestar que se ve reflejado en la relación con su trabajo y en el ambiente en el que se desarrolla. Por tanto, aceptamos la hipótesis de investigación que establece que a mayor implementación de prácticas organizacionales mayor experimentación de bienestar psicológico en los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

En relación a este análisis de los resultados descriptivo e inferencial se establece la necesidad de elaborar un programa de intervención para el uso continuo de los miembros de la Sede Central del cuerpo de Bomberos de El Salvador con la finalidad de fortalecer el uso de las practicas organizacionales en el trabajo, de los beneficios que estas producen y la forma en que estas aportan al desarrollo personal e institucional mejorando así las actividades de la institución orientado desde el bienestar del empleado de la institución desde un enfoque más humano y saludable.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

A partir de los resultados de la investigación, se concluye:

- Durante el proceso de investigación se concluyó que la organización cuenta con diferentes actividades como: capacitaciones de carácter técnico, actividades de recreación, atención médica, alimentación, transporte, flexibilidad de horarios, recursos técnicos para realizar sus labores (uniformes, papelería, equipo técnico etc.). estas actividades han beneficiado a los empleados del cuerpo de bomberos ya que se observaron relaciones interpersonales saludables, un clima laboral apto para la realización de las funciones, comunicación asertiva entre las diferentes unidades de trabajo que promueven la estabilidad y desarrollo de la institución. Sin embargo, se detecto que es necesaria la incorporación del componente psicológico para ampliar el conocimiento sobre las practicas organizacionales y fortalecer el bienestar psicológico de los empleados
- El estudio realizado permitió determinar que las estrategias utilizadas por el Cuerpo de Bomberos desde el Departamento de Recursos Humanos, está orientado a mejorar las capacidades técnicas dejando a un lado el desarrollo e implementación de un programa de prácticas organizaciones que fomente el bienestar psicológico. Esto debido a que el Departamento no cuenta con un especialista en psicología que pueda brindar una noción de bienestar a la institución y por tanto mantiene una perspectiva más mecanicista.
- Se detectó la importancia de realizar una evaluación individualizada con aquellos sujetos que presentan resultados bajos en las diferentes áreas que evalúa la escala de bienestar psicológico, así, se podrán detectar las causas de su malestar y brindarles la ayuda necesaria y potencializar su desarrollo personal y desempeño laboral. Se concluye entonces que para la introducción de conceptos como practicas

organizacionales, diagnóstico organizacional y estrategias de intervención psicológica es necesaria la presencia de un psicólogo organizacional; esto permitirá el adecuado desarrollo del capital humano de la institución.

- A partir de la investigación realizada surgió la necesidad de crear una propuesta de estrategias generadoras de bienestar psicológico con la finalidad de introducir el concepto de prácticas organizacionales y orientar al Departamento de Recursos Humanos con las actividades que se pueden llevar a cabo para el beneficio de los empleados. |

B. Recomendaciones

- Como aporte a la institución se recomienda mantener las actividades que se realizan dentro de la institución, ya que han sido de beneficios para sus empleados. Así mismo se recomienda que dichas actividades sean identificadas como Prácticas Organizacionales y se amplíe el conocimiento que se tiene de las mismas para poder hacer uso del componente psicológico e impactar en la salud mental de los empleados de la institución
- Se recomienda a la Sede Central del Cuerpo de Bomberos considerar la contratación de un profesional de la Salud Mental para fortalecer los procesos del área de Recursos Humanos y así lograr potenciar el recurso humano en a nivel personal y mejorar las condiciones laborales en las que se desenvuelven; ya que dentro de una estructura organizativa es necesario considerar aspectos que contribuyan a la salud mental y no solo a la producción.
- Se recomienda a la Sede Central del Cuerpo de Bomberos realizar un diagnóstico anual de prácticas organizacionales, así como también realizar evaluaciones psicológicas individuales, con la finalidad de innovar y mejorar las estrategias utilizadas. que, se beneficiará el desempeño de los trabajadores.
- Se recomienda ejecutar el plan estratégico de prácticas organizacionales para generar bienestar psicológico, diseñado a partir de esta investigación. Su implementación permitirá beneficiar a los empleados de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos y mejorar las dinámicas institucionales por medio de estrategias específicas orientadas en las cinco áreas: formación, motivación, infraestructura, dirección de trabajo y relaciones interpersonales. Para el desarrollo del plan, se requiere de un psicólogo/a, que cuente con el conocimiento necesario para llevarlo a cabo.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

GUIA DE OBSERVACION (ANEXO 1)	51
CUESTIONARIO DE PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES (ANEXO 2)	53
REPORTE DE VALIDACION DE INSTRUMENTO (ANEXO 3)	55
CUADERNILLO Y HOJA DE APLICACIÓN DE LA ESCALA DE BIENESTAR PSICOLOGICO (ANEXO 4)	
PROPUESTA DE INTERVENCION (ANEXO 5)	

(Anexo 1)



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



Guía de observación

Objetivo: Recopilar información relevante acerca del entorno de la organización y de las condiciones de trabajo que son proporcionadas a los trabajadores

Indicaciones: Marcar con una “X” en las columnas evaluativas de los indicadores, según lo observado.

DATOS GENERALES

Dirección de la institución: _____

Fecha: _____ Hora: _____

DIRECCION DE LA UNIDAD Y PUESTO DE TRABAJO	Mucho	Poco	Nada
El trabajo de la unidad está bien organizado			
La carga de trabajo es repartida de manera equitativa			
La comunicación es adecuada entre la jefatura y los empleados			

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS	Mucho	Poco	Nada
Las condiciones del espacio físico son adecuadas para el desempeño de las labores			
Se me proporciona todo lo necesario para cumplir con las funciones asignadas al puesto (papel, computadora, lapiceros etc.)			
Existe una actualización del mobiliario utilizado en la institución			
Las condiciones climáticas del entorno (iluminación, ventilación, ruidos, etc.) facilitan el desarrollo del trabajo			

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION CON LOS COMPAÑEROS	Mucho	Poco	Nada
Las relaciones interpersonales son adecuadas			
Existe cooperación en equipo			
El ambiente es saludable y motivador			

MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	Mucho	Poco	Nada
Existe motivación por parte de los empleados al estar en sus puestos de trabajo			
Se realizan gratificaciones o reconocimiento al trabajo de cada empleado			
Existe un sistema de gratificaciones periódicas para los empleados			



(Anexo 2)

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA



Cuestionario de prácticas organizacionales

Objetivo: Indagar sobre las diferentes practicas organizacionales que se aplican dentro de la organización y la influencia que tienen en los empleados.

DATOS GENERALES

Dirección a la que pertenece: _____

Tiempo de laborar para la empresa: _____

Nivel educativo: _____ Tiempo de desempeñar el puesto: _____

Edad: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Genero:

F

M

DIRECCION DE LA UNIDAD Y PUESTO DE TRABAJO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El trabajo en mi unidad está bien organizado				
2. Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí.				
3. En mi unidad la carga de trabajo está bien distribuido				
4. Se me da información de como estoy realizando mi trabajo				
5. El responsable de la unidad resuelve problemas de forma eficaz				
6. El responsable toma decisiones tomando en cuenta al personal de la unidad				

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION CON LOS COMPAÑEROS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La relación con mis compañeros de trabajo es Buena				
2. Me siento parte del equipo de trabajo				
3. El ambiente de trabajo me produce estrés				
4. Existe apertura para la expresión de mis opiniones				
CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Las condiciones físicas de mi trabajo son seguras				
2. Se me proporciona todo lo necesario para cumplir con mis funciones asignadas (papel, computadora, lapiceros etc.)				
3. Los programas y herramientas psicológicas que utilizo están acordes a las necesidades de mis funciones				
4. Estoy informado de los protocolos que se deben seguir en caso de desastres naturales				
5. Las condiciones climáticas de mi entorno (iluminación, ventilación, ruidos, etc.) me facilitan el desarrollo de mi trabajo				

FORMACION	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. He recibido capacitaciones que me ayuden a mejorar la calidad de mi trabajo				
2. Recibo actualizaciones de conocimientos para desempeñar mejor mi puesto				
3. La institución me da oportunidades de crecimiento laboral				
4. Aplico los conocimientos adquiridos en mi formación en el puesto de trabajo				

MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me siento motivado a realizar mi trabajo				
Se reconocen las aportaciones o propuestas que realizo conforma a mi puesto de trabajo				
Las prestaciones laborales son satisfactorias				
Me siento satisfecho con el trabajo que realizo				

(Anexo 3)

REPORTE DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Para realizar la investigación sobre: “Diagnostico de prácticas organizacionales para la elaboración de estrategias generadoras de bienestar psicológico en los empleados del ministerio de medio ambiente y recursos naturales” se elaboró un instrumento de recolección de datos:

- a) **Cuestionario de Practicas Organizacionales:** dirigida a empleados del Ministerio de Medio Ambiente Y Recursos Naturales. De esta forma se obtendrá información relacionada con las practicas organizacionales que los empleados realizan en su trabajo. El instrumento contiene su membrete formal, objetivo, organizando los ítems en datos generales, e ítems relacionados a explorar cinco áreas: dirección de la unidad y puesto de trabajo, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, formación, motivación y reconocimiento. Dicho cuestionario está diseñado con el objetivo de aplicarlo en sesiones de trabajo de manera individual.

Dichos instrumentos fueron validados por seis jueces durante el periodo comprendido entre el 8 al 18 de mayo de 2018, a partir del sistema de jueces propuesto por Lawshe (1975), obteniendo su validez y fiabilidad de contenido de los ítems de cada instrumento. En dicho sistema cada miembro del jurado responde, para cada uno de los ítems la siguiente escala:

Esencial

Útil pero no esencial

No esencial

De acuerdo con Lawshe, si más de la mitad de los miembros del jurado indica que un ítem es esencial, ese ítem tiene al menos alguna validez de contenido. Además, al instrumento de validación se le agrego un apartado de observaciones con la finalidad de que cada juez o experto pudiese sugerir cualquier modificación a la estructura, redacción, y contenido que fuera pertinente. De acuerdo con la validación del contenido del instrumento y la respectiva revisión de los jueces, no se identificaron aspectos relevantes a corregir en la estructura y comprensión del contenido del cuestionario, comprobando la validez en la forma de recopilación de la

información sobre las prácticas organizacionales para la elaboración de estrategias generadoras de bienestar psicológico.

Los resultados de la validación se resumen en el siguiente cuadro:

NOMBRE DEL INSTRUMENTO	NO. DE VALIDACIONES	ITEMS MODIFICADOS	ARGUMENTOS
Cuestionario de prácticas organizacionales	6	<p>Área: formación 1 (agregar el termino adiestramiento) 2 y 3 (modificación del termino desarrollo).</p> <p>Área: dirección de unidades y puestos de trabajo. 5. (falta de termino eficiencia.</p> <p>Área: ambiente de trabajo e interacción con los compañeros. 1, 3.</p> <p>Área: condiciones ambientales y de infraestructura 3.</p> <p>Área: motivación y reconocimiento. 1, 3.</p>	<p>Los jueces consideraron que en el área de formación los ítems, 1 y 2. Ambos sondean lo mismo, tomar opción por cual utilizar. Además, la adición del termino adiestramiento en el ítem 1 El ítem 3 menciona la modificación del termino desarrollo.</p> <p>Los jueces consideraron metodológicamente la falta del termino eficiencia en el ítem 5.</p> <p>Los expertos expresaron la necesidad de modificar los ítems para no influir en la respuesta de los participantes.</p> <p>El ítem 3 se propone modificar el termino para facilitar la comprensión del contenido.</p> <p>El ítem 1 se propone modificar el termino para facilitar la comprensión del contenido.</p> <p>Sugerencia de obviar el ítem ya que podría generar inconvenientes con los resultados de la prueba.</p>

Nombres del Jurado Evaluador:

- Lic. Benjamín Moreno Landaverde
- Lic. José Ángel Meléndez Sánchez.
- Lic. Fidel Salomón Peralta Velásquez
- Lic. Yuliana Beatriz Cienfuegos Aquino
- Lic. Jaime Salvador Arriola.

(ANEXO 4)

EBP

**ESPERE. NO ABRA ESTE CUADERNILLO
HASTA QUE SE LE INDIQUE**



Autor: J. Sánchez-Canoñas.

Copyright © 1998 by TEA Ediciones, S.A. - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Este ejemplar está impreso en tintas verde y granate. Si se presentan otros en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE. - Printed in Spain. Impreso en España.

1

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de afirmaciones sobre sentimientos que las personas podemos experimentar en cualquier etapa de nuestra vida. Por favor, al leer cada frase vea si usted, **EN ESTA ETAPA DE SU VIDA**, se siente así. Conteste de forma espontánea y sincera. No es necesario que piense demasiado acerca de cada frase. De forma sencilla y rápida vea si usted en estos momentos de su vida se siente o no de esa manera.

Aparecerán frases parecidas a esta que se pone como

EJEMPLO:

«Me siento muy ilusionado»

Si usted, en esta etapa de su vida, no se siente así en ninguna ocasión, tendrá que marcar, en la Hoja de respuestas, una cruz en una de las casillas que están a continuación del recuadro donde dice **NUNCA**; si algunas veces sí que se siente ilusionado, pondrá una cruz frente al recuadro de **ALGUNAS VECES**; si esto le ocurre más a menudo, pondrá una cruz frente a **BASTANTES VECES**; si con mucha frecuencia se siente usted así, pondrá una cruz frente a **CASI SIEMPRE**; si, prácticamente, usted se siente de esta forma en casi todos los momentos, pondrá una frente al recuadro **SIEMPRE**.

Suponemos que el que va a contestar jamás se siente ilusionado. Por eso, en la Hoja de respuestas, se ha puesto una cruz en la primera casilla, debajo de la palabra **Ejemplo**.

Marque Vd. una cruz en la casilla que mejor se ajuste a su caso después de leer cada una de las frases que aparecen en la página siguiente. Fíjese en que el número que está delante de cada frase es el mismo que el de la columna de la Hoja de respuestas en que va a contestar.

POR FAVOR NO DEJE NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR. GRACIAS.

1. Acostumbro a ver el lado favorable de las cosas.
2. Me gusta transmitir mi felicidad a los demás.
3. Me siento bien conmigo mismo.
4. Todo me parece interesante.
5. Me gusta divertirme.
6. Me siento jovial.
7. Busco momentos de distracción y descanso.
8. Tengo buena suerte.
9. Estoy ilusionado/a.
10. Se me han abierto muchas puertas en mi vida
11. Me siento optimista.
12. Me siento capaz de realizar mi trabajo.
13. Creo que tengo buena salud.
14. Duermo bien y de forma tranquila.
15. Me creo útil y necesario/a para la gente.
16. Creo que me sucederán cosas agradables.
17. Creo que como persona (madre/padre, esposa/esposo, trabajador/trabajadora) he logrado lo que quería.
18. Creo que valgo tanto como cualquier otra persona.
19. Creo que puedo superar mis errores y debilidades.
20. Creo que mi familia me quiere.
21. Me siento «en forma».
22. Tengo muchas ganas de vivir.
23. Me enfrento a mi trabajo y a mis tareas con buen ánimo.
24. Me gusta lo que hago.
25. Disfruto de las comidas.
26. Me gusta salir y ver a la gente.
27. Me concentro con facilidad en lo que estoy haciendo.
28. Creo que, generalmente, tengo buen humor.
29. Siento que todo me va bien.
30. Tengo confianza en mí mismo/a.

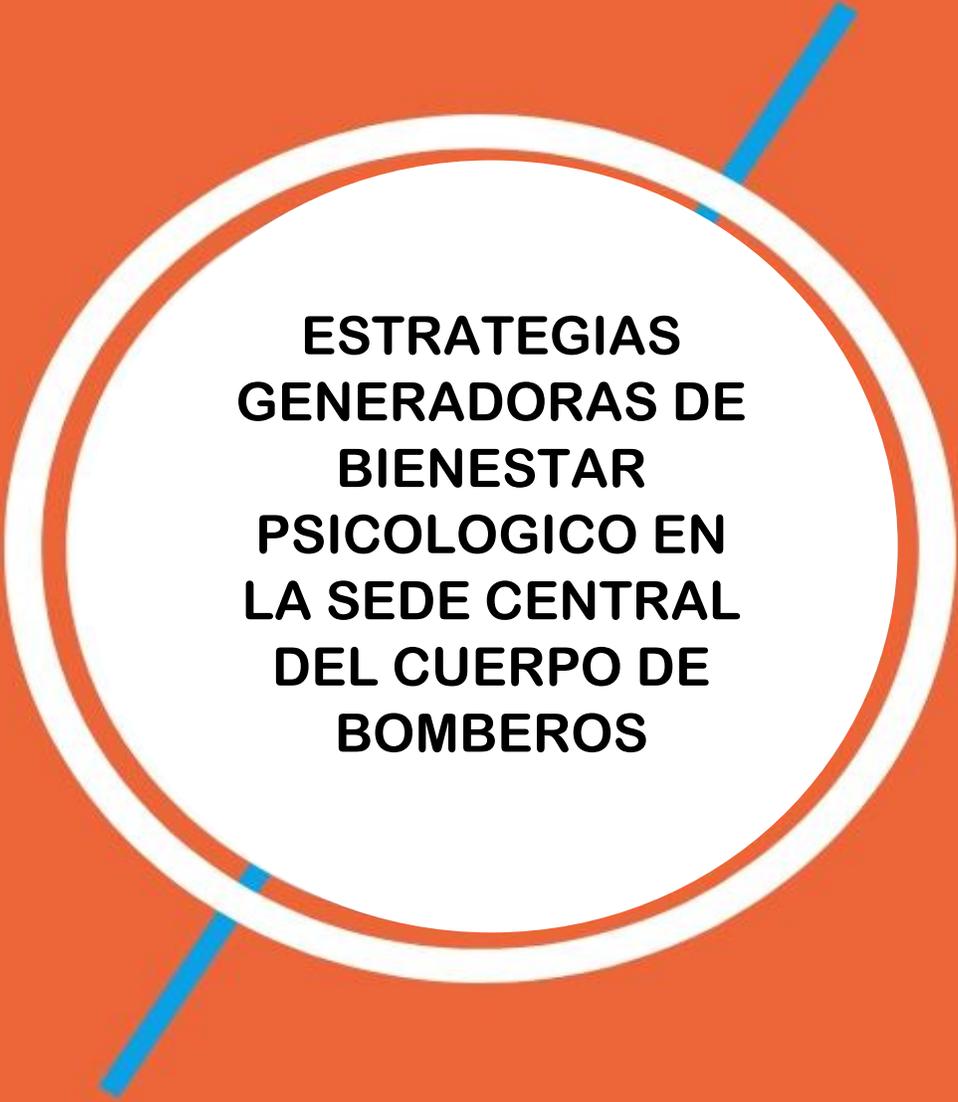
31. Vivo con cierto desahogo y bienestar
32. Puedo decir que soy afortunado/a.
33. Tengo una vida tranquila.
34. Tengo lo necesario para vivir.
35. La vida me ha sido favorable.
36. Creo que tengo una vida asegurada, sin grandes riesgos.
37. Creo que tengo lo necesario para vivir cómodamente.
38. Las condiciones en que vivo son cómodas.
39. Mi situación es relativamente próspera.
40. Estoy tranquilo/a sobre mi futuro económico.

NO PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE HASTA QUE SE LE INDIQUE

varones

1. Atiendo al deseo sexual de mi esposa.
2. Disfruto y me relajo con las relaciones sexuales.
3. Me siento feliz como esposo.
4. La sexualidad sigue ocupando un lugar importante en mi vida.
5. Mi mujer manifiesta cada vez menos deseo de realizar el acto sexual.
6. Cuando estoy en casa no aguanto a mi mujer en ella todo el día.
7. Mis relaciones sexuales son ahora poco frecuentes.
8. Mi pareja y yo tenemos una vida sexual activa.
9. No temo expresar a mi mujer mi deseo sexual.
10. Me cuesta conseguir la erección.
11. Mi interés sexual ha descendido.
12. El acto sexual me produce dolores físicos, cosa que antes no me ocurría.
13. Mi esposa y yo estamos de acuerdo en muchas cosas.
14. Hago con frecuencia el acto sexual.
15. El acto sexual me proporciona placer.

(ANEXO 5)



**ESTRATEGIAS
GENERADORAS DE
BIENESTAR
PSICOLOGICO EN
LA SEDE CENTRAL
DEL CUERPO DE
BOMBEROS**

**CUERPO DE BOMBEROS
EL SALVADOR**

PRESENTACION

Existe un gran esfuerzo en lograr el equilibrio entre los objetivos de una institución, empresa u organización y la calidad de vida del empleado que labora para cada una de estas entidades, definiendo en la actualidad la necesidad de mirar no solo al resultado sino a quienes hacen posible el funcionamiento y realización de estas actividades. El ser humano.

El presente plan de estrategias “practicando el bienestar” es un programa de intervención realizado para los empleados de Bomberos de El Salvador sede central, el cual está dividido en diferentes sesiones orientadas a facilitar la enseñanza, promover la aplicación de las practicas organizacionales en la institución para el mejoramiento de la vida laboral de los empleados de la institución mejorar las practicas organizaciones, mejorar las formas de organización laboral, la comunicación, formación y reconocimientos etc. Con un enfoque lúdico que brinden estrategias indispensables para poder desarrollar el trabajo de forma óptima, beneficiando al trabajador y a la institución.

La aplicación de estas estrategias busca generar bienestar psicológico en los empleados ya que como sabemos el estado físico y mental de una persona es determinante para su desempeño en la vida diaria.

En la actualidad estamos en la obligación y necesidad de promover y fomentar las buenas practicas organizacionales mejorando así no solo el área de trabajo, sino las actividades que se realizan, la interacción con los compañeros, buscando siempre el equilibrio entre lo humano y lo institucional fusionando sus objetivos en beneficio de una cultura organizacional basada en la salud y el bienestar psicológico que a través del presente programa se conocerá a profundidad.

JUSTIFICACIÓN

El Programa que se pretende proponer, busca ser una herramienta útil a las instituciones y que al mismo tiempo beneficie a los trabajadores para que tenga una actitud positiva hacia la empresa y su trabajo, logrando tener trabajadores motivados y productivos. Esto concierne directamente con la satisfacción laboral, es un hecho que los trabajadores más satisfechos son más felices y producen más; al generarse un aumento en la productividad, se logra beneficiar al trabajador mejorando sus condiciones laborales y de vida; los resultados pueden generar un giro sustancial en las relaciones laborales. El trabajador tendrá la oportunidad de progresar y desarrollarse mediante la adquisición de nuevos conocimientos, que le servirán para optar a mejores puestos dentro de la organización, logrando de esta forma mejores condiciones, tanto laborales y a que se sienta satisfecho, en cuanto a sus necesidades personales y familiares, logrando identificarse con su empresa

Considerando que las estrategias que actualmente proporciona la institución al empleado no son lo suficientes, como para que el personal se desarrolle a nivel laboral y personal, surge la necesidad de crear un programa, que permita que el recurso humano se sienta realizado hacia su trabajo y pueda perdurar más tiempo desempeñando dentro de la institución.

OBJETIVOS

Objetivo general

- ✓ Diseñar un plan de estrategias dirigidas a proporcionar nuevas metodologías organizacionales que incorporen el elemento psicológico y dirigidas a producir bienestar psicológico en los empleados de la organización

Objetivos específicos

- ✓ Proporcionar un plan de estrategias que proporcione resultados óptimos a la organización e incremente el bienestar psicológico de sus empleados.
- ✓ Brindar nuevas metodologías y estrategias al Departamento de Recursos Humanos que faciliten el abordaje de temáticas psicológicas según la necesidad de los empleados de las diferentes direcciones de la organización
- ✓ Apoyar a la institución en la implementación y desarrollo del plan estratégico diseñado para sus empleados en el periodo del primer trimestre del año

METAS

- ✓ Brindar nuevos conocimientos teóricos y prácticos en cuanto al abordaje de temáticas psicológicas inmersas en las prácticas organizacionales aplicadas dentro de la institución
- ✓ Organizar junto con la organización los espacios, horarios y recursos pertinentes que serán necesarios para la aplicación de cada una de las estrategias propuestas en el plan.
- ✓ Proporcionar resultados que sean beneficios a largo plazo para la organización y para el desempeño laboral de sus empleados

AREAS A ABORDAR

Las areas a abordar en este plan son las siguientes:

- Motivacion
- Formacion
- Direccion y puesto de trabajo
- Interaccion con los compañeros de trabajo
- Condiciones ambientales e infraestructura

Para cada una de estas areas de trabajo se han realizado actividades pertinentes que fortaleceran los componen psicologicos como la comunicaci3n, la motivacion laboral, las relaciones interpersonales, el clima de trabajo, etc. Estas actividades estan dise1nadas para brindar y reforzar el bienestar psicologico de los empleados de la organizaci3n

AMBITO DE APLICACI3N

El ambito de aplicaci3n es el area organizacional, ya que esta exclusivamente dise1nado para ponerse en practica por un profesional de la salud mental que este capacitado para dicha area, con la finalidad de garantizar una coreecta aplicaci3n de tecnicas y un adecuado uso de los recursos psicologicos



MOTIVACIÓN

CUERPO DE BOMBEROS
EL SALVADOR



general:

Área de intervención:

MOTIVACIÓN

Objetivo

Proponer las estrategias motivacionales necesarias para crear mejores condiciones de trabajo y satisfaga a nivel personal y laboral a los trabajadores del Cuerpo de Bomberos de El Salvador.

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
7 meses	Tips Digitales	Brindar a los trabajadores nuevos conocimientos relacionados con la motivación para que sean implementados en su vida personal y laboral.	<p>Para ejecutar la estrategia digital se deberán llevar a cabo las siguientes tareas y pasos de forma ordenada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una pequeña investigación en relación a la motivación laboral, para extraer información importante y útil para los trabajadores y la institución, que permita generar nuevos conocimientos y aprendizajes sobre la motivación. 2. Sistematizar la información recolectada en 12 láminas informativas con contenido diferente, hacerlo de forma lógica, ordenada y de fácil comprensión. Procurar que dicho contenido sea breve, conciso y atractivo. 3. Realizar un cronograma de actividad. El cual permita realizar dos envíos de contenido digital por mes. Seleccionar las fechas que considere pertinentes. Procurar que esta estrategia tenga una duración de 6 meses (2 láminas por mes). 4. Enviar correos electrónicos que contengan una lámina informativa a todos/as los trabajadores de la institución según el cronograma establecido. Durante el período de 6 meses. <p><i>Nota:</i> La forma de aplicación de dicha estrategia puede variar según la creatividad del implementador</p>
Indicadores de logros	<ul style="list-style-type: none"> *Generar nuevos conocimientos *Aplicación de nuevos aprendizajes *Cambios a nivel personal *Cambios a nivel institucional *Desempeño de su trabajo 		Recursos <ul style="list-style-type: none"> *Computadora *Libros de texto

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
<p>Dos fechas específicas en el lapso de 6 meses</p>	<p>Incentivos para el personal</p>	<p>Estimular al empleado por medio de un plan de incentivos no financieros y prestaciones de servicio, que satisfagan sus necesidades personales, manteniendo al empleado motivado y satisfecho de laborar en la institución.</p> <p>Crear un entorno vital y agradable al empleado, por medio de reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir un parte importante de la empresa, proporcionándole incentivos encaminados a su superación y beneficio personal.</p>	<p>Etapa I: Desarrollar un seminario con todos los jefes y encargados de los diferentes departamento y áreas de la institución, el cuál retomará el tema de los incentivos y prestaciones para el personal.</p> <p>Para esto, deberá retomar como base los incentivos que causan satisfacción al empleado; como lo son; horarios flexibles, promoción interna, rotación de puestos, adiestramiento y capacitaciones (Anexo 1), además de otros que considere posibles de realizar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El seminario deberá permitir que los jefes y encargados analicen las diferentes posibilidades de incentivos y prestaciones. 2. Propiciar la creación de una propuesta de estrategias realizables al interior de la institución. 3. Sistematizar la información en un plan estratégico de trabajo y presentarlo a Recursos Humanos para evaluar la posibilidad de ejecutarlo. <p>Etapa II: Ejecución de estrategias Motivacionales</p> <p>Al obtener la aprobación del plan, comienza la implementación de las estrategias en todas las áreas y departamentos de la institución durante un intervalo de tiempo establecido en un cronograma de actividades.</p> <p>Etapa III: Evaluación de la aplicación de actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de herramientas de evaluación y control 2. Análisis de Resultados

<p>Indicadores de logros</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Generar nuevos conocimientos *Aplicación de nuevos aprendizajes *Motivar a los trabajadores *Fomentar la autorrealización *Crear un ambiente óptimo de trabajo 	<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Humanos *Instrumentos *Papel *Impresiones *Computadora
-------------------------------------	---	------------------------	---

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
	“Motívalos”	<p>Brindar estrategias a los jefes y encargados de los diferentes departamentos y áreas para motivar al personal y mejorar las condiciones de clima laboral dentro de la institución, además de fortalecerlos a nivel personal.</p>	<p>Etapa I: Brindar a los jefes y encargados un taller con estrategias cotidianas que fortalezcan la motivación dentro del lugar de trabajo y mostrarles cómo implementarlas. Enseñarles actividades simples de ejecutar y que requieren el mínimo de esfuerzo, pero contienen mucho significado para los trabajadores (Anexo 2)</p> <p>Etapa II: Implementar las estrategias que aprendieron en el taller, dentro de sus contextos de trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada quién en su lugar 2. Tómales en cuenta 3. Reconócelos 4. Diles qué esperas de ellos 5. Implementa políticas flexibles 6. Cuida su lugar de trabajo <p>Etapa III: Evaluación y análisis de resultados</p> <p>Aplicar instrumentos de evaluación después de un período de 6 meses aprox. Para evaluar el impacto de las estrategias aplicadas en los departamentos y diferentes áreas de la institución. El instrumento debe ir enfocado para los trabajadores: en medir cómo se sienten ellos en el entorno de trabajo y relacionarlo con el nivel de satisfacción antes y después de aplicar el plan.</p> <p>Para los jefes: enfocado en evaluar si existen mejoras en la productividad a nivel individual y grupal del personal, el clima organizacional de la institución.</p>
<p>Indicadores de logros</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Mejorar el clima organizacional *Eleva el nivel de satisfacción de los trabajadores. *Mejorar el nivel de productividad *Mejorar la comunicación 		<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> *Humanos



FORMACIÓN

CUERPO DE BOMBEROS
EL SALVADOR



general:

Área de intervención:

FORMACIÓN

Objetivo

Crear un vínculo entre los trabajadores y la organización por medio de la participación de aquellos en programas formativos que sean mutuamente beneficiosos

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
Dos semanas	Seminarios	Fortalecer en el empleado una actitud positiva hacia el trabajo y a la empresa, logrando de esta manera que se desarrolle un ambiente de compañerismo y respeto entre empleados, así mismo recordarles lo necesario que es practicar los valores para lograr un ambiente de trabajo más sano y productivo.	<p>Etapa I: Diseñar seminarios para el desarrollo individual del personal en dos vertientes específicas:</p> <p>1. SEMINARIO DE RELACIONES HUMANAS: Se pretende que el empleado, pueda reconocer lo importante que es interrelacionar con los demás compañeros y buscar la manera de lograr una armonía agradable dentro de la organización, permitiendo crear los valores como el respeto, honestidad, comunicación y cortesía.</p> <p>2. SEMINARIO DE TRABAJO EN EQUIPO: Se pretende lograr que el empleado se integre a su grupo de trabajo para lograr las metas colectivas del departamento, evitando así individualismo que atrasan los procesos.</p> <p>Etapa II: Logística de los seminarios *Buscar a las personas que impartirán dichos seminarios y al personal al que irá dirigido *Planificar fechas de ejecución *Llevar a cabo los seminarios</p> <p>Etapa III: Evaluación *El jefe del departamento será el encargado de verificar el resultado de las metas alcanzadas por su personal mediante un informe. *El jefe del departamento será encargado de informar al Departamento de Recursos Humanos las metas alcanzadas.</p>
Indicadores de logros	*Mejorar las relaciones interpersonales *Fortalecer el trabajo en equipo *Adquirir conocimientos para desarrollo personal		Recursos *Espacio físico *Papelería *Humanos

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
6 meses	Capacitaciones	Brindar a los empleados la oportunidad de mejorar su desarrollo personal, y contar con un personal mejor entrenado y sobre todo en áreas que sean de mutuo beneficio.	<p>Etapa I: Realizar un diagnóstico de las necesidades específicas (DNC) de los trabajadores en las diferentes áreas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar el instrumento con el que se realizará la recolección de información 2. Aplicar el instrumento de evaluación al personal de las diferentes áreas organizativas 3. Análisis de datos <p>Etapa II: Planificar la aplicación de las capacitaciones y los diferentes temas que se fortalecerán en las diferentes áreas de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizar las necesidades detectadas a través del diagnóstico 2. Planificar las capacitaciones que se impartirán 3. Delimitar el tiempo que llevará completar el plan de capacitaciones <p>Etapa III: Brindar las capacitaciones a los empleados</p> <p>En esta etapa se desarrollará el plan de capacitaciones, brindando la formación a cada área según se haya delimitado en la estrategia y las necesidades particulares del área.</p> <p>Etapa IV: Análisis de la implementación</p> <p>El departamento de Recursos Humanos evaluará y analizará los resultados obtenidos de la implementación de capacitaciones para el personal.</p>
Indicadores de logros	<ul style="list-style-type: none"> *Mejoras al interior de cada área a nivel de producción *Nuevos conocimientos *Fortalecimiento de Capacidades 		<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> *Humanos



**DIRECCIÓN
DE LA UNIDAD
Y PUESTO
DE TRABAJO**

CUERPO DE BOMBEROS
EL SALVADOR



Área de intervención:

Dirección de la unidad y puesto de trabajo

Objetivo general:

Aplicar técnicas y herramientas para organizar, planificar y administrar de manera eficiente el trabajo, necesarias para generar un cambio de actitud constructivo y colaborativo en pro de la excelencia en el comportamiento de servicio hacia y desde la empresa.

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
	<p>ORGANIZACIÓN DE LA CARGA LABORAL.</p> <p>“NFOT: NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO”</p>	<p>Generar un cambio de actitud constructivo y colaborativo en pro de la excelencia en el comportamiento de servicio hacia y desde la empresa</p>	<p>Estrategia aplicada en tres pasos:</p> <p>“Jornada de interacción y creación de la NFOT”</p> <p>Paso 1: acercamiento teórico a las nuevas formas de organización del trabajo: Se presentará un breve documento que contenga de forma accesible la información relacionada a conocer sobre las NFOT (Nuevas formas de organización del trabajo, sus ventajas y la facilidad que estas presentan para la realización de las actividades laborales.</p> <p>(Anexo 4)</p> <p>Paso 2: Evaluación sobre prácticas de organización del trabajo actuales y antiguas: Por medio de un ejercicio participativo, se evaluarán todas aquellas prácticas de organización del trabajo que poseen dentro de la institución y como están funcionando y beneficiando a esta.</p> <p>Paso 3: Puesta en práctica de creación de nuevas formas de organización del trabajo: Por medio de una actividad de aprendizaje participativo, se crearán en base a la teoría de las NFOT, nuevas formas de organización del trabajo que beneficien y faciliten la vida diaria de los empleados de BOMBEROS sede Central El Salvador.</p>
<p>Indicadores de logros</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Reconocimiento de las formas de organización de trabajo antiguas y actuales. *Aprendizaje de las NFOT *Aplicación de las NFOT a las actividades laborales dentro de la institución 		<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> *Guion de desarrollo de la jornada de trabajo *Contenido informativo *Instrumentos de desarrollo de ejercicios prácticos

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
	<p>COMUNICACIÓN ASERTIVA</p> <p>“COMUNICANDO CON FACILIDAD”.</p>	<p>Identificar y reconocer y facilitar herramientas para mejorar los procesos de comunicación entre los empleados de bomberos</p>	<p>Estrategia Aplicada en tres pasos</p> <p>Paso 1: Se presentará un breve documento que contenga de forma accesible la información relacionada a conocer sobre las diferentes formas de cómo nos comunicamos en nuestra vida laboral y las formas de reacción a cada una de ellas. (Anexo 5)</p> <p>Paso 2: Se realizarán ejercicios participativos en los que se evaluará de forma práctica las formas en las cuales las personas se comunican actualmente.</p> <p>Paso 3: Sobre la base de los ejercicios anteriores se presentarán las diferentes estrategias con sus herramientas de forma práctica y participativa para poder transformar los procesos comunicacionales de la empresa a relaciones asertivas que generen bienestar entre los empleados</p>
<p>Indicadores de logros</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Reconocimiento de las formas de comunicación personales *Aprendizaje de las nuevas formas de comunicación asertiva *Nuevas formas de comunicación entre los 		<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> *Guion de desarrollo de la jornada de trabajo *Contenido informativo *Instrumentos de desarrollo de ejercicios prácticos



**AMBIENTE DE
TRABAJO E
INTERACCIÓN
CON LOS
COMPAÑEROS**

CUERPO DE BOMBEROS
EL SALVADOR



general:

Área de intervención:

Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros

Objetivo

Reconocer la inteligencia emocional como factor que posibilita a los participantes a una mejor relación consigo mismos y con su entorno laboral.

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
2 sesiones de trabajo	AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS	<p>Reconocer procesar y gestionar las emociones para establecer mejores relaciones laborales</p> <p>Conocer y aplicar de manera creativa las herramientas para la mejora del clima laboral, manejo de conflictos interpersonales, logro de consensos, efectividad de la comunicación, logro de la efectividad en</p>	<p>Paso 1: Se presentará un breve documento que contenga de forma accesible la información relacionada a conocer sobre las formas en que procesamos nuestra información emocional y como reaccionamos ante las diferentes situaciones de la vida laboral. (Anexo 6)</p> <p>2: A través de un ejercicio práctico se pondrá en evidencia las formas en que procesamos nuestras emociones y como estas nos afectan en las relaciones con los compañeros de la institución.</p> <p>Paso 3: Se facilitará por medio de una actividad lúdica y dinámica herramientas para reconocer procesar y gestionar las emociones en el trabajo, entre los empleados de la institución.</p>
Indicadores de logros	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de las emociones por parte de los empleados • Procesamiento de las emociones • Gestión de las emociones 		Recursos *Papelería

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
3 sesiones de trabajo	<p>AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION CON LOS COMPAÑEROS</p>	<p>Reconocer, identificar y aprender estrategias para mejorar las relaciones interpersonales</p>	<p>Estrategia aplicada en tres pasos:</p> <p>Paso 1: Se presentará un breve documento que contenga de forma accesible la información relacionada a conocer sobre las estrategias para mejorar o establecer nuevas formas de relaciones interpersonales entre los empleados de la institución. (Anexo 7)</p> <p>Paso 2: a través de un ejercicio práctico se pondrá en evidencia el estado de nuestras relaciones interpersonales entre los compañeros</p> <p>Paso 3: Se facilitará por medio de una actividad lúdica y dinámica herramientas para mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados de la institución.</p>
<p>Indicadores de logros</p>	<p>*Adquiridas estrategias para mejorar las relaciones interpersonales</p> <p>*Adquiridas herramientas para restaurar las relaciones y establecer nuevas formas de relacionarse en el trabajo.</p>		<p>Recursos</p> <p>*Guion de desarrollo de la jornada de trabajo</p> <p>*Contenido informativo</p>



**CONDICIONES
AMBIENTALES,
INFRAESTRUCTURA
Y RECURSOS**

CUERPO DE BOMBEROS
EL SALVADOR



general:

Área de intervención:

Condiciones ambientales, Infraestructura y Recursos.

Objetivo

Proponer una serie de estrategias que puedan potencializar espacios innovadores que propicien resultados beneficiosos para la organización y los empleados que laboran en ella.

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
Una sesión de 2 horas	TALLER “INNOVACIÓN EN LOS ESPACIOS DE TRABAJO”	Desarrollar un taller que brinde nuevos conocimientos sobre los espacios de trabajo adecuados para los empleados.	<p>Parte N°1: Este taller se llevará a cabo con todos los jefes de las direcciones de la organización. Se pretende brindar nuevo conocimiento teórico y práctico para ayudar con el mejoramiento de los espacios de trabajo. Dicho taller se realizará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El facilitador coordinará con la organización un espacio físico donde poder reunir a los jefes de las diferentes direcciones, así mismo se coordinará un tiempo estimado de 2 horas para poder llevarlo a cabo. • Una vez acordado el espacio y la fecha, el facilitador desarrollará un taller (Anexo 8), donde se realizarán dinámicas de ambientación, investigación de conocimientos previos, se impartirán nuevos conocimientos, se realizará una técnica para comprender la parte práctica de la temática, y como punto final se realizará una evaluación de los conocimientos adquiridos. • Posterior al taller se les asignará una tarea a los participantes de este. Esta deberá llevarse a cabo junto a sus colaboradores de su dirección correspondiente

Indicadores de logros

- *Brindar nuevos conocimientos sobre la temática
- *Comprensión de la importancia de los espacios de trabajo adecuados
- *Calidad de aportaciones y participación

Recursos

- *Papelógrafos
- *Plumones
- *Hojas de papel bond
- *Guion del taller
- *Computadora y cañón

Duración	Estrategia	Objetivos	Procedimiento metodológico
3 meses	Reestructuración del espacio físico	Garantizar que la infraestructura este organizada de manera proporcional a la cantidad de personal y recursos que posee cada oficina y motivar el adecuado desempeño laboral	<p>Parte N°2: A continuación, se le detallan 3 pasos que deberá seguir para poder implementar esta estrategia:</p> <p>Paso 1: El responsable de cada área deberá realizar una revisión de la organización de los recursos en su dirección de trabajo, esta revisión se desarrollará en cada una de las oficinas que conforma la Sede Central del Cuerpo de Bomberos. Para dar paso a este proceso, el facilitador brindara a los responsables de área un instrumento de evaluación (Anexo 9) con el cual se ayudarán para identificar los insumos con los que cuentan cada uno de estos espacios, ¿Qué recursos son útiles?, ¿Cuáles pueden ser removidos? ¿Cómo afectan en el desarrollo del trabajo? Etc. Se otorgará un periodo de tiempo de dos días para poder completar el instrumento de evaluación y deberá ser completado por cada uno de los empleados de las áreas. Posteriormente los resultados de este instrumento deberán ser entregados al facilitador para realizar un análisis de resultados que favorezca a una organización adecuada de los espacios de trabajo.</p> <p>Paso 2: Luego de realizado el análisis y basándose en los resultados que se hayan obtenido en el mismo, se propondrá realizar una reorganización del espacio de trabajo en las áreas que así lo requieran. Dicha reorganización consistirá en ordenar de manera adecuada los insumos e instrumentos de trabajo para cubrir las necesidades de cada uno de los empleados de cada área. Estos cambios deberán realizar en un periodo de tiempo mínimo de dos semanas.</p> <p>Paso 3: El último paso a seguir será una evaluación posterior a los cambios donde los empleados evaluarán si estos han favorecido a desarrollar mejor su trabajo y a sentirse más cómodos con la estancia dentro de la organización. Esta evaluación se llevará a cabo con el mismo instrumento de evaluación proporcionado al inicio, esto con la finalidad de realizar una comparación de resultados para observar si se obtuvieron</p>
Indicadores de logros	<ul style="list-style-type: none"> *Aplicación de conocimientos previamente adquiridos *Cooperación y trabajo en equipo para la realización de cambios *Sinceridad y validez en los datos obtenidos *Apertura a los cambios *Organización del tiempo y del espacio físico. 		Recursos <ul style="list-style-type: none"> *Instrumento de evaluación *Lápices *Lapiceros *Escritorios *Sillas

ANEXOS 1

INCENTIVOS

Objetivo general:

Crear un entorno vital y agradable al empleado, por medio de reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir un parte importante de la empresa, proporcionándole incentivos encaminados a su superación y beneficio personal.

Se ha tomado como base los incentivos que causan satisfacción al empleado; como lo son; horarios flexibles, promoción interna, rotación de puestos y adiestramiento y capacitaciones, los cuales sirven para alentar esfuerzos adicionales del empleado dirigidos a un objetivo.

Políticas

- A todo empleado se le deberá dar la oportunidad de ser promovido a otro puesto de trabajo
- Se debe capacitar al empleado en su puesto de trabajo, de manera que pueda desempeñar su trabajo de manera eficiente.
- Todo empleado debe ser reconocido por su desempeño y cualidades.

Acciones

- El responsable de cada área reportara al Departamento de recursos Humanos Los posibles candidatos para ser promovidos a otro puesto de trabajo.
- El Jefe de cada Departamento será el responsable de que el personal a su cargo reciba adecuada capacitación para el desempeño de su puesto de trabajo.
- El Departamento de Recursos Humanos será en encargado de evaluar y seleccionar al candidato a otro puesto.

Responsables:

El jefe del departamento de producción y encargados del área del Departamento de Recursos Humanos, serán los responsables de cumplir con los incentivos no financieros.

Recursos Involucrados:

Recurso Humano: Es el medio principal encargado de ejecutar directamente en la estrategia de incentivos y ser favorecido

HORARIOS FLEXIBLES

Objetivo General:

Establecer horarios que le permitan al empleado equilibrar su vida familiar y laboral

En este caso se propone que los trabajadores no tengan horarios fijos designados para el cumplimiento de sus horarios laborales. Se asume que los horarios flexibles son mejores para los trabajadores, porque al mismo tiempo que les permite cumplir con sus tareas le proporcionan tiempo disponible, para llevar a cabo cuestiones personales. Por ello los trabajadores deberán comprometerse con el cumplimiento estricto que la ley les demanda, pero este cumplimiento deberá ser en cualquier horario de preferencia del trabajador. Así por ejemplo puede trabajar las 12 horas seguidas en lugar de 8 que se restaran al siguiente día de trabajo.

PROMOCIÓN INTERNA

Con el objetivo de hacer sentir al empleado identificado con la empresa y un elemento importante de ella, se propone promocionar al empleado sobresaliente y esmerado del área, a nuevas oportunidades de superación que la empresa ofrezca, de esta manera los empleados sentirán que su progreso y desarrollo han sido reconocidos y recompensados por la empresa.

ROTACIÓN DE PUESTOS

Con el objeto que los empleados adquieran experiencia en varios puestos, y la empresa cuente con el personal capacitado para desempeñar cualquier puesto de trabajo, se propone la rotación de puesto, que beneficia al empleado, brindándole la oportunidad de ampliar sus conocimientos y a la vez de demostrar su capacidad para ser promovido a un puesto más alto dentro de la empresa.

ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Considerando lo importante que es para el logro de objetivos de la empresa como del empleado, capacitar al empleado en su puesto de trabajo, de manera que él pueda desarrollarlo eficientemente y sin cometer errores, se propone que el empleado reciba la capacitación necesaria para lograr un buen desempeño en el trabajo que le ha sido asignado, logrando que empleado conozca su puesto de trabajo y lo realice de manera eficiente

ANEXO 2

1. Cada quien en su lugar

Vigila que cada empleado desempeñe el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales. Se ha comprobado que una persona que no está capacitada para realizar las actividades desde cierto puesto, pronto se va a desmotivar. Esto puede deberse a que se sienta aburrída porque está sobre calificada y sus capacidades superan lo que se le pide; o por inseguridad y estrés debido a la falta de preparación para cumplir con los requisitos del puesto.

2. Tómalos en cuenta

Es decir, periódicamente reúne a tu personal para que puedas establecer conjuntamente las metas y objetivos que se espera que logren. Es muy importante que las personas sean tomadas en cuenta en este proceso, ya que participar activamente genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo.

Asimismo, cada empleado debe tener objetivos personales y de equipo, que los anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

3. Reconócelos

Brinda retroalimentación constante y reconoce el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas. Recuerda que este reconocimiento no cuesta nada y puede significar mucho, ya que consigue que el empleado sienta que sus esfuerzos valen la pena.

Esto lo hará sentirse importante para el grupo de trabajo y para la organización, lo que contribuirá a que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.

4. Diles qué esperas de ellos

Planea a futuro haciendo del conocimiento de tus colaboradores las expectativas que tienes de su trabajo para un período. En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Esto es estimulante para las personas ya que satisface su necesidad de seguridad y estabilidad. Por esta razón, saber que la empresa cuenta con ellos a futuro y que además pueden escalar posiciones dentro del organigrama les sirve como incentivo para poner todo su esfuerzo. Ésta es una de las formas más directas de reconocer su trabajo.

5. Implementa políticas flexibles

Se ha comprobado que el trabajo flexible contribuye a una mayor productividad, y a que se reduzcan costos por absentismo, rotación o descuidos. Además, genera colaboradores felices y comprometidos.

Ayuda mucho conocer personalmente a tus empleados y su situación individual. Este acercamiento te permitirá tener información valiosa para motivar a tu equipo de trabajo, brindándoles flexibilidad donde más lo aprecian y adaptarla a sus necesidades personales, ya sea en su horario trabajo, días de descanso, actividades, jornada reducida, etcétera. Es importante que seas creativo para encontrar las políticas que mejor funcionan para tu equipo.

5. Cuida su lugar de trabajo

Busca la mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo. Básicamente se refiere a que tus empleados se sientan cómodos desempeñando su trabajo. En este punto se debe considerar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar sus funciones, desde una pluma, goma, calculadora, una computadora personal, la maquinaria de producción, hasta el buen funcionamiento del aire acondicionado, la iluminación o los sanitarios. Por esta razón, la motivación del personal dentro de las organizaciones es algo mucho más complejo que requiere creatividad, innovación y disposición para hacer los cambios organizacionales que sean necesarios para lograrlo.

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES

Atentamente estamos pidiendo su colaboración a fin de contestar las preguntas que se anexan y que servirán para retroalimentar las próximas capacitaciones, por lo que rogamos honestidad al contestarlas, tomando en cuenta que el beneficio es mutuo.

Indicaciones: Señale la respuesta que más se ajuste a su criterio.

¿Qué le pareció la capacitación?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

¿Como impartió la capacitación el facilitador?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

¿Fue claro en la exposición?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

¿La metodología utilizada en la capacitación?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

¿El capacitador definió claro los contenidos?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

¿Fue participativo el capacitador en la exposición

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

¿En las preguntas elaboradas, el capacitador respondió?

SI NO

¿Como le pareció el ambiente en la capacitación?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

¿Hubo dinámica en la capacitación?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

¿Le parece a usted de suma importancia el tema para su desarrollo en sus actividades?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

¿Cómo el capacitador manejo el tema de (trabajo en equipo, motivación, Recursos Humanos)?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

ORGANIZACIÓN DE LA CARGA LABORAL Y COMUNICACION ASERTIVA

Objetivo:

Aplicar técnicas y herramientas para organizar, planificar y administrar de manera eficiente el trabajo, necesarias para generar un cambio de actitud constructivo y colaborativo en pro de la excelencia en el comportamiento de servicio hacia y desde la empresa.

Indicaciones:

Se le ha presentado un esquema en el cual puede observar la división de esta unidad de trabajo.

El área de Organización de la carga laboral y comunicación asertiva se encuentra dividida en subtemas que brindaran de forma detalladas estrategias para establecer practicas concretas en su área de trabajo que le permitan desarrollar de mejor forma sus actividades .

1. ORGANIZACIÓN DE LA CARGA LABORAL: 1.1: NFOT (NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO)

¿Qué significa NFOT?

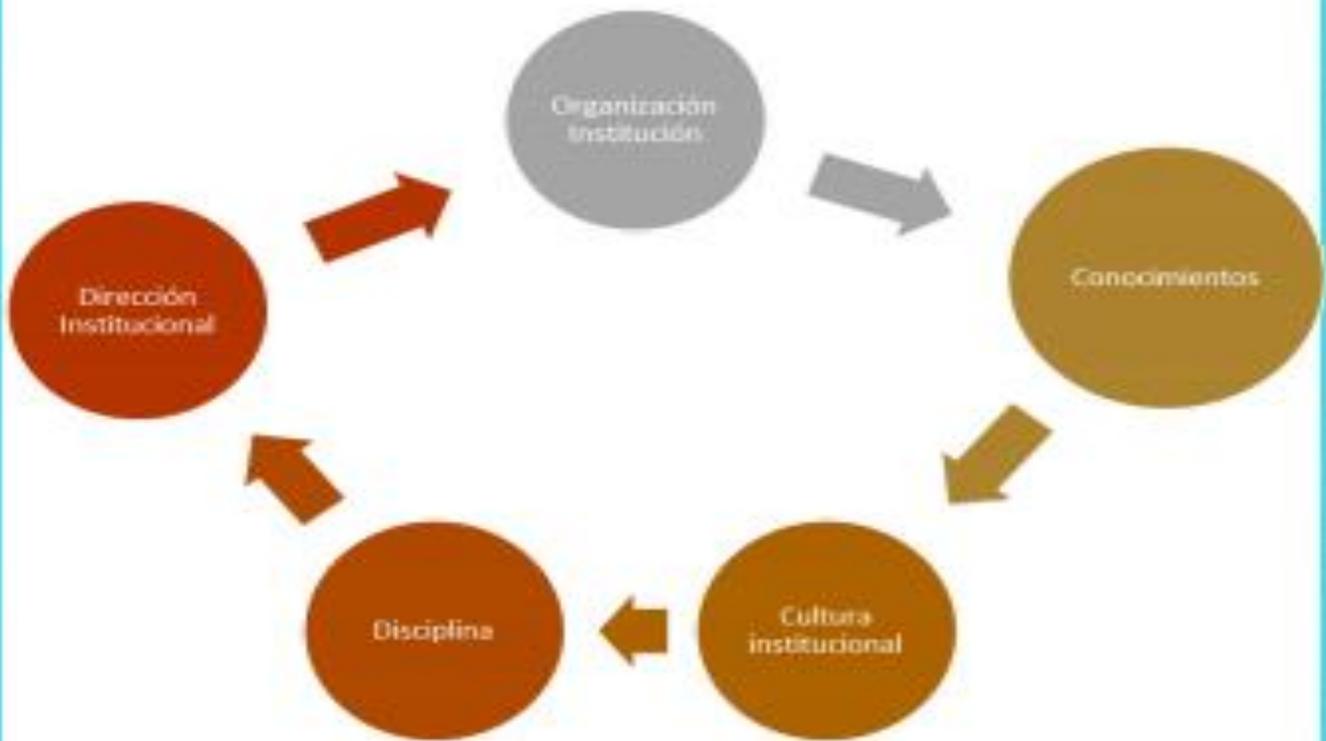
NFOT Son sistemas de trabajo que buscan la efectividad de una actividad de trabajo racional, pero bajo principios distintos a los tradicionales, en los que se integran en menor o mayor medida los procesos técnicos, sociales y culturales; en otras palabras, los aspectos técnicos, en conjugación con los relacionales y comunicacionales

**A CONTINUACIÓN,
SE TE PRESENTA
UN TEXTO SOBRE
UNA NUEVA
TENDENCIA SOBRE
LA FORMA DE
ORGANIZACIÓN DEL
TRABAJO LÉELA
CON ATENCIÓN Y
REFLEXIONA SOBRE
ESTO:**

Ningún problema relacionado con la actividad del trabajo se puede analizar con independencia del contexto en que se realiza la actividad del trabajo, y se desarrolla como parte de la sociedad, entendida como organización social única.

trabajo buscan la efectividad de una actividad de trabajo racional, pero bajo principios distintos a los tradicionales, en los que se integran en menor o mayor medida los procesos técnicos, sociales y culturales; en otras palabras, los aspectos técnicos, en conjugación con los relacionales y comunicacionales

A continuación, observara un esquema el cual contiene todos los componentes en que las nuevas formas de organización del trabajo requieren para llevar a cabo las tareas de forma óptima y en beneficio para el empleado y la institución



Cómo lograr que el hombre integrador integre.

Es decir, como logramos que nuestro trabajo integre nuestra vida tanto individual como social y que responda a todos los intereses que nuestra vida necesita para generar bienestar en ella.

te dejo unas

ESTRATEGIAS

para que puedas lograrlo

La respuesta es:

Creando consistencia teniendo en cuenta la simplicidad.

La simplicidad está dada en este caso en seguir los pasos siguientes de gestión de cambio:

Tareas a realizar

1° Comunicar e intercambiar sobre los motivos del cambio

2° Indicar los apoyos y los riesgos

3° Evaluar y conocer las expectativas

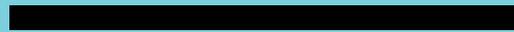
4° Identificar líderes para el cambio

5° Realizar la formación correspondiente in situ como parte del proceso

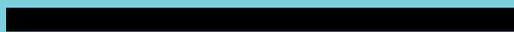
6° Establecer la retroalimentación permanente

SI TUVIESES LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR UN ESQUEMA QUE DEFINA LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO COMO LO HARÍA:...

1



2



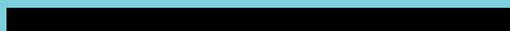
3



4



5



La satisfacción individual en las NFOT y el desarrollo de estas se basa en principio en:
b) Decidir el tratamiento de las tareas

Has un listado de todos los posibles tratamientos de tareas por realizar

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Técnicas para una comunicación efectiva, mejorando las relaciones interpersonales



HOY POR HOY, CONTAR CON UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA PUEDE MARCAR LA DIFERENCIA EN TU VIDA

COMUNICACIÓN:

Es un proceso mediante el cual un sistema transmite información a otro sistema que es capaz de recibirla.

ASERTIVIDAD

Defender los derechos propios respetando los de los demás expresando lo que se cree, piensa y siente de manera directa, clara y en un momento oportuno.



Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta en la intensidad correcta, en el momento correcto de la forma correcta eso es lo difícil
Aristóteles.

ORIENTACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Comunica en primera persona:

Di cosas como “Yo pienso que deberíamos...”, “Mi idea es que...”, “Creo que es viable por...”, “Me gustaría que...” con esto, a pesar de que indicas una acción concreta a tomar, das a entender, que es tu perspectiva y no algo obligatorio.

Argumenta Siempre: Si vas a ser asertivo, deberás contar con argumentos poderosos para efectivamente transmitir tus ideas y mensajes. Si no eres capaz de argumentar, no debes ser asertivo, porque pasarías por manipulador.

Modestia y Respeto primero: Te encontrarás en el camino con personas que simplemente no estarán de acuerdo con lo que digas. A pesar de que sepas que no tienen razón, respétalas y sé modesto, ten claro tus principios y conceptos, pero tolera a quienes no te entiendan.

No te lo tomes personal: Nunca seas asertivo, por hacer sentir mal a alguien, o por hacer quedar mal a otras personas. Sélo por convicción y moral. Si alguien está en contra de tus argumentos o tus ideas, no está en contra tuya. No personalices las argumentaciones racionales.

Aprendiendo nuevas habilidades:

¿Por dónde empezar?

Aprendiendo 3 habilidades básicas:

1. Escuche
2. Observe
3. Hable

QUE HACER

1. identifica, reconoce, acepta y 2. Evalúa lo que crees, piensas y sientes.
- Espera el momento adecuado: control, relajación y prudencia.
 - Escucha y expresa comprensión.
 - Habla de forma específica y sin pre-juicios sobre lo que deseas.



An illustration of a workspace. In the top right, a portion of a laptop keyboard is visible. In the bottom left, there is a white cup filled with brown coffee. The central focus is a white notepad with two orange horizontal lines. The text on the notepad is in Spanish, providing instructions for a mental exercise.

PIENSA EN UNA SITUACIÓN QUE HAYAS VIVIDO
EN TU TRABAJO EN LA CUAL HAYAS
REACCIONADO DE FORMA IMPULSIVA Y SIN
PENSARLO:

AHORRA ELABORA UN DIBUJO MENTAL SIGUIENDO LOS PASOS
ANTERIORES Y ELABORA UNA SITUACIÓN NUEVA A PARTIR DE LA
QUE ACABAS DE ANOTAR:

**“AMBIENTE DE TRABAJO E
INTERACCION CON LOS
COMPAÑEROS”**



**RELACIONES INTERPERSONALES
GESTIÓN DE LAS EMOCIONES**

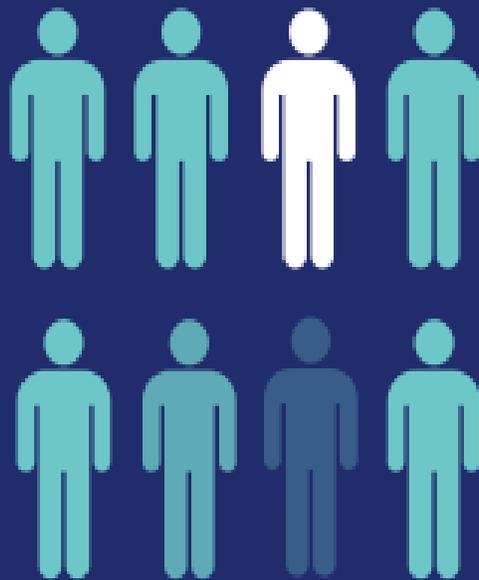
OBJETIVO

RECONOCER, IDENTIFICAR Y APRENDER ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

INDICACIONES:

SE LE HA PRESENTADO UN ESQUEMA EN EL CUAL PUEDE OBSERVAR LA DIVISIÓN DE ESTA UNIDAD DE TRABAJO.

EL ÁREA DE AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS SE ENCUENTRA DIVIDIDA EN SUBTEMAS QUE BRINDARAN DE FORMA DETALLADAS ESTRATEGIAS PARA ESTABLECER PRACTICAS CONCRETAS EN SU ÁREA DE TRABAJO QUE LE PERMITAN DESARROLLAR DE MEJOR FORMA SUS ACTIVIDADES LABORALES. PROCEDA A LEER CON ATENCIÓN Y A PONER EN PRACTICA CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS QUE AQUÍ SE PRESENTAN, PARA LOGRAR EL BIENESTAR LABORAL QUE ES FUNDAMENTAL A NIVEL INDIVIDUAL COMO COLECTIVO PARA LA INSTITUCIÓN.



RELACIÓN INTERPERSONAL

¿QUÉ ES? ES LA INTERACCIÓN RECÍPROCA ENTRE DOS O MÁS PERSONAS EN FORMA AUTÉNTICA CON HABILIDAD PARA COMUNICARSE EFECTIVAMENTE Y ESCUCHAR, LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

DESTREZAS PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES SON AQUELLAS DESTREZAS SOCIALES Y EMOCIONALES QUE PROMUEVEN LA HABILIDAD PARA COMUNICARSE CLARA Y DIRECTAMENTE, ESCUCHAR ATENTAMENTE, RESOLVER CONFLICTOS Y EXPRESARSE DE MANERA ASERTIVA

Destrezas para lograr relaciones interpersonales asertivas

- Autoimagen positiva y confianza
 - Asertividad proactivo
 - Iniciación al contacto
 - Comienzo de comunicación
- Reconocimiento y evasión del peligro
 - Límites saludables
 - Comunidad
 - Apoyo

DESTREZAS PARA LA COMUNICACIÓN

Escuchar activamente Empatía, apertura, estar presente Respuesta reflexiva Revelación Expresión
Entendimiento del lenguaje corporal Claridad y honestidad No asumir Contenido vs. proceso
Resolución de conflicto Negociación

RELACIONES INTERPERSONALES

Cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce lo siguiente:

satisfacción

autenticidad

compañerismo

empatía

efectividad

Cuando hay una relación interpersonal deficiente se produce lo siguiente:

frustración

ansiedad

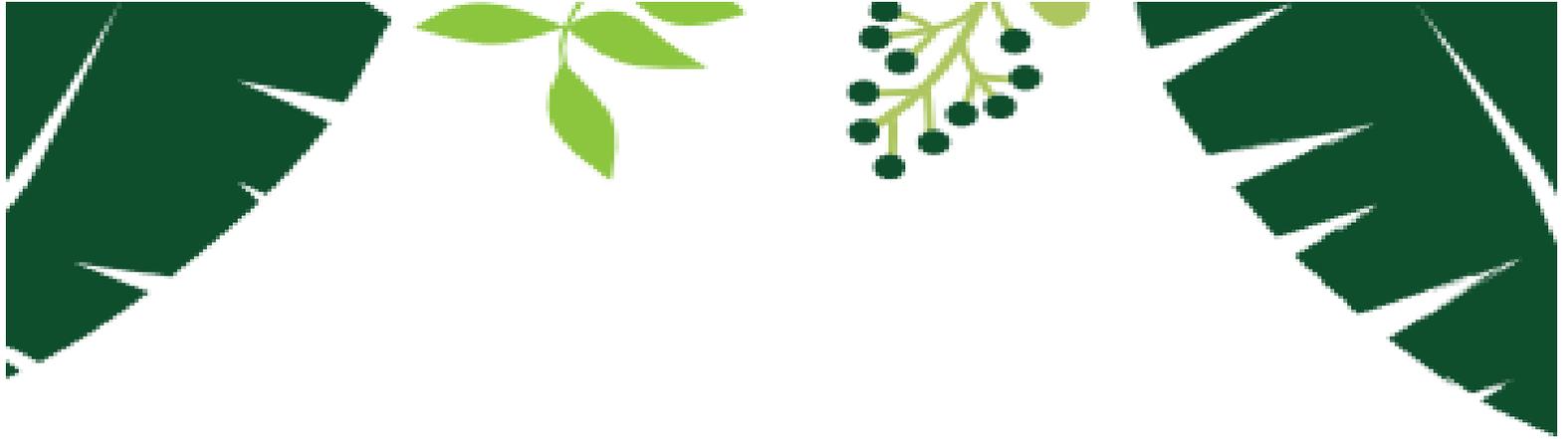
agresividad

despido del empleo



¿CÓMO RESTAURAR UNA RELACIÓN?

- 1. RECONOCE QUE EL PROBLEMA EXISTE. ADMITE A TI MISMO Y A LOS OTROS LO QUE ES REALMENTE LA SITUACIÓN.**
- 2. RECONOCE CUAL ES TU RESPONSABILIDAD EN LA SITUACIÓN.**
- 3. COMPARTE TUS NECESIDADES Y DECÍDETE SABER LA DE LOS DEMÁS.**
- 4. DESCRIBAN LOS SENTIMIENTOS, NO CULPEN, DISCUTAN ALTERNATIVAS.**
- 5. TODOS LOS PUNTOS DE VISTA CUENTAN.**



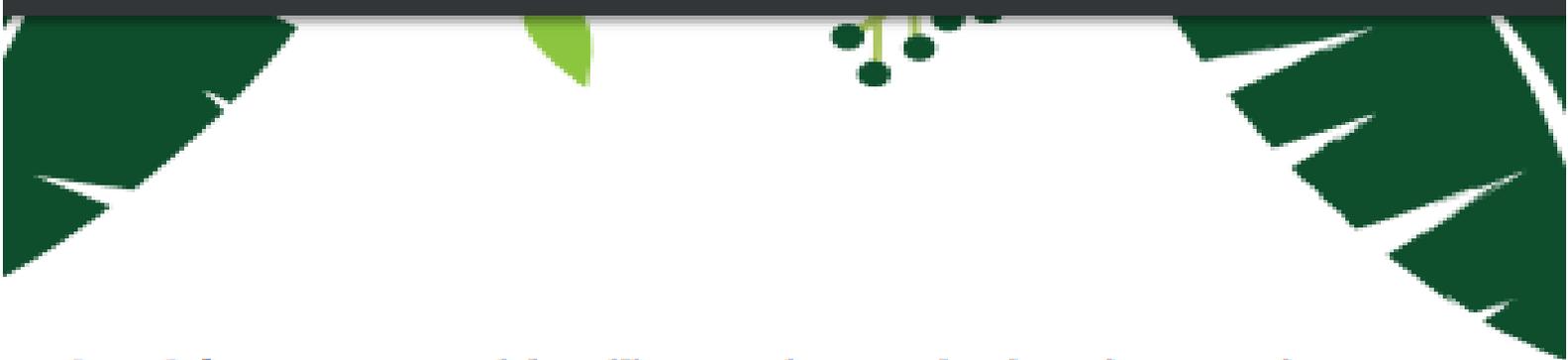
GESTION DE LAS EMOCIONES

AUTO-EVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL



En todo proceso de desarrollo personal se debe partir del conocimiento profundo sobre sí mismo, lo cual implica desarrollar la atención consciente y la reflexión. Para que esta actividad tenga sentido y te sea útil es necesario que respondas con la mayor sinceridad posible, las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo me veo en el manejo de mis emociones?
2. ¿Cómo valoro mis habilidades emocionales en las relaciones con las otras personas?



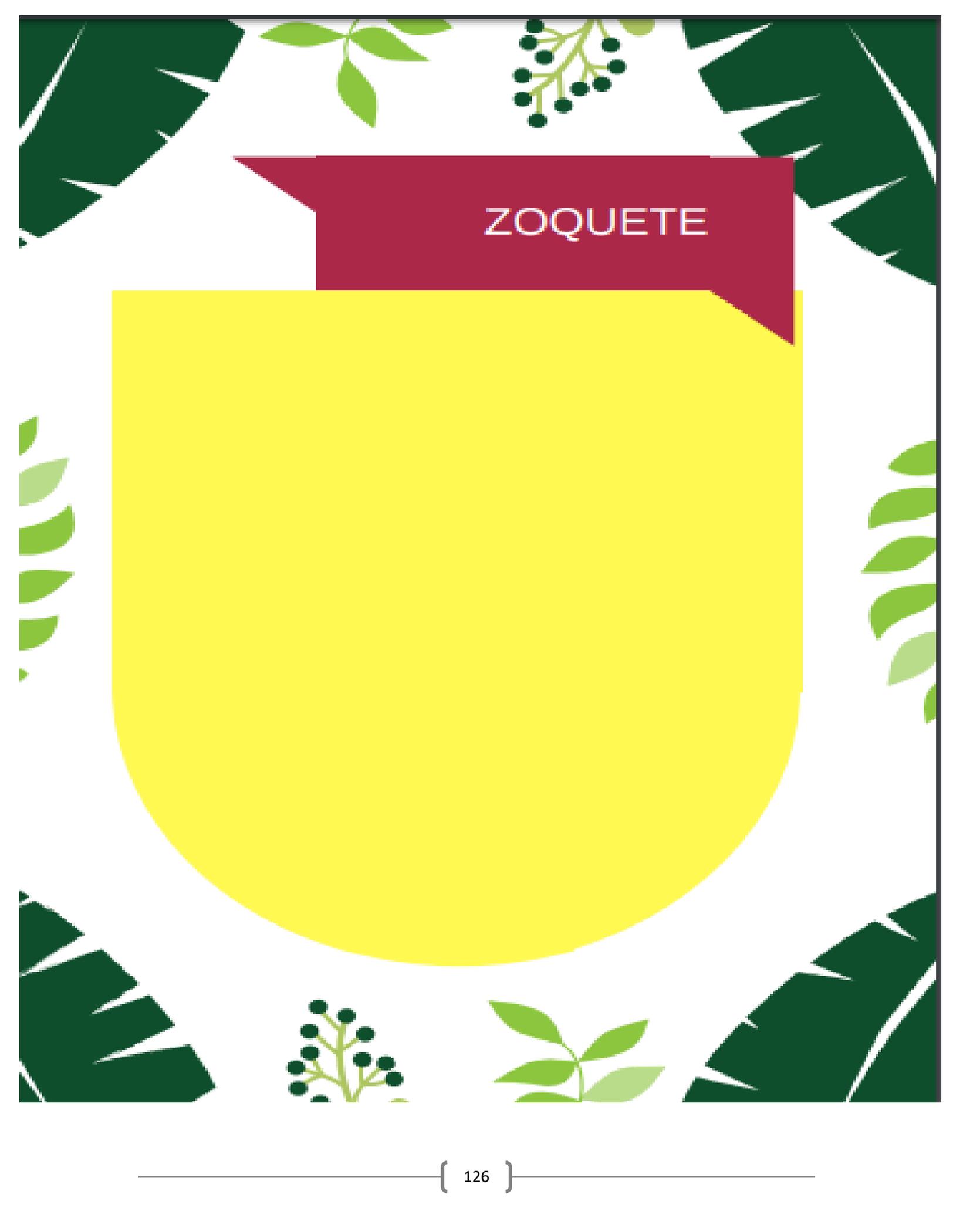
3. ¿Cómo me ve mi familia en el manejo de mis emociones y en las relaciones sociales?

Inteligencia Emocional - Ejercicio

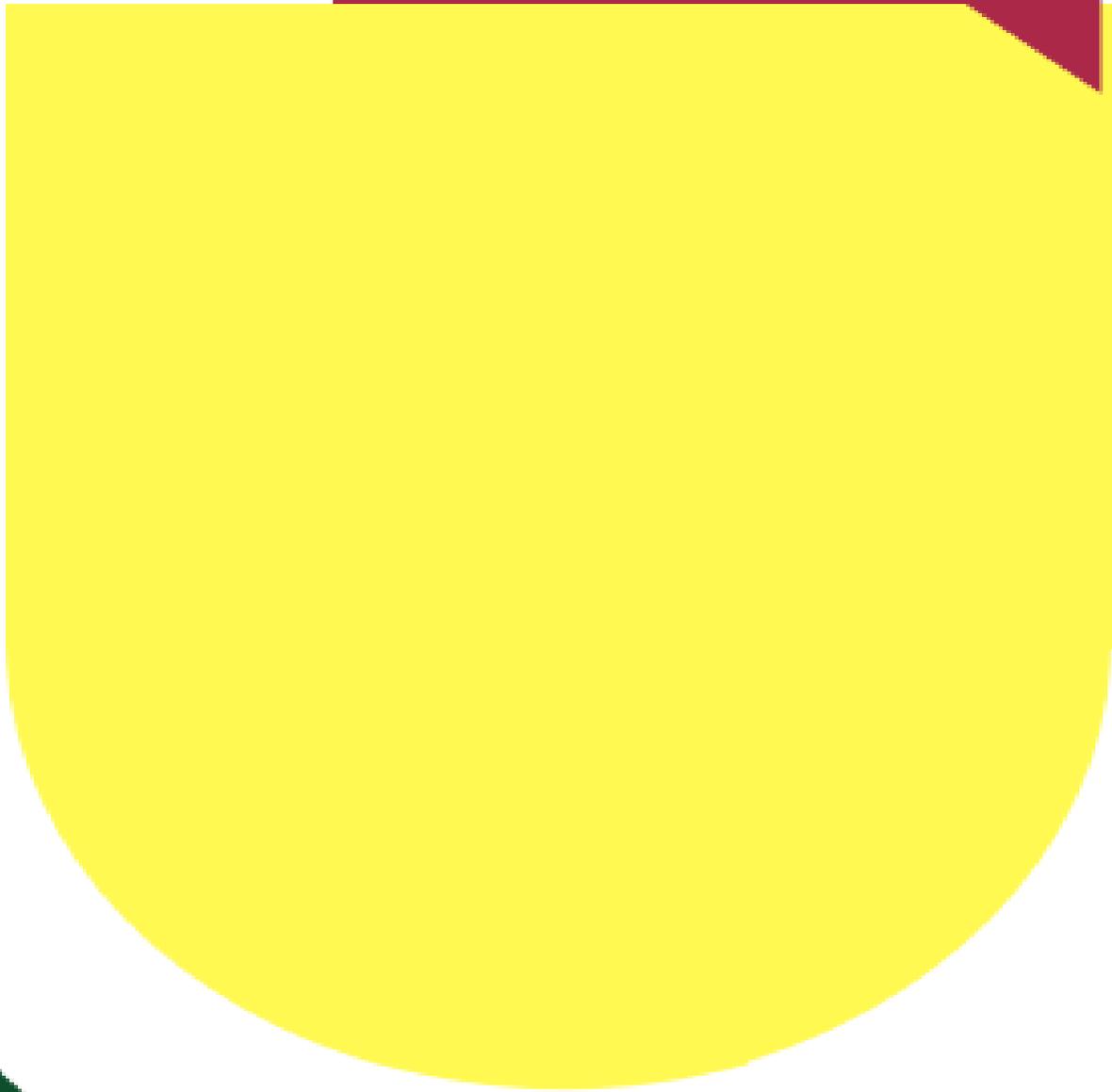
A medida que recuerde sus experiencias pasadas en el trabajo ¿Cuándo se sintió como un campeón y cuando se sintió como un zoquete? Piense en acciones específicas de su jefe que contribuyeron a que usted se sintiera o no importante. Algunos de los ejemplos de campeón serían: Me invito a participar en una reunión semanal; me informó que la carga laboral iba aumentar antes que yo me enterara por los pasillos; siempre establece contacto visual conmigo en las reuniones de área; le hablo al gerente sobre mi trabajo. Algunas acciones que le hicieron sentir como zoquete serían: nunca me mira durante las reuniones; con todos los demás establece contacto visual; no me dijo que pronto iba haber un despido masivo; nunca pregunta sobre mis proyectos o tareas hasta el final de la reunión; cuando sugerí una mejora respondió: "De ninguna manera, tenemos otras prioridades"

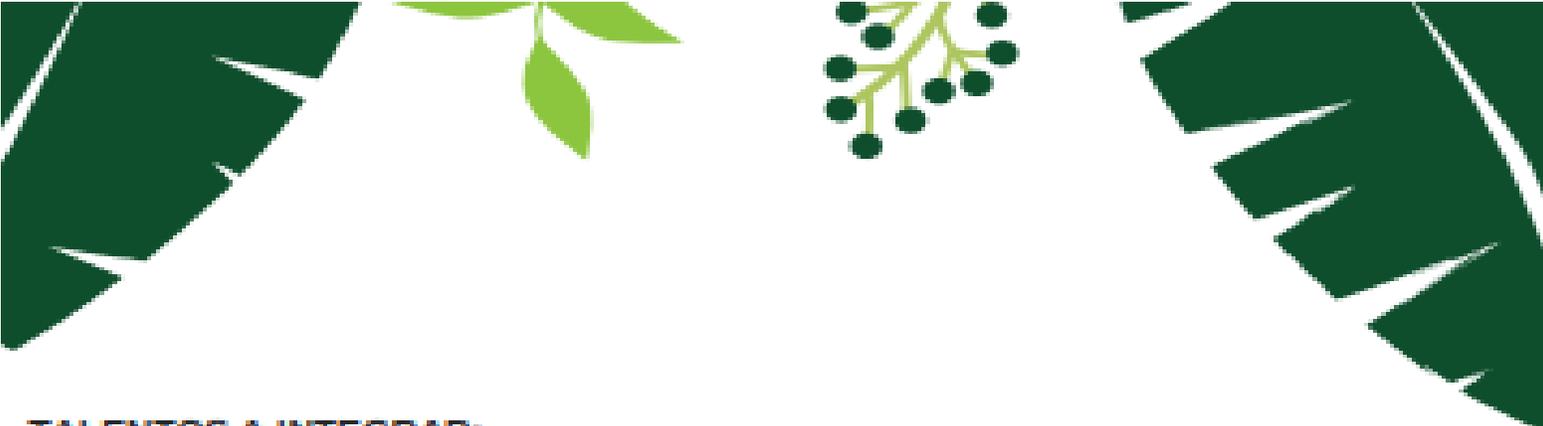


CAMPEON



ZOQUETE





TALENTOS A INTEGRAR:

Autoconocimiento y Control. Este talento comprende dos destrezas separadas. El componente del autoconocimiento exige un conocimiento íntimo y exacto de nosotros mismos y de nuestras emociones

El componente de autocontrol exige una maestría total en e

l control de las emociones. Las emociones, tanto las positivas como las negativas, se canalizan de la manera más productiva cuando controlamos la emoción, en lugar de ser la emoción la que nos controle a nosotros

Empatía. La empatía exige la habilidad para comprender cómo los demás perciben las situaciones. Esta percepción incluye el saber cómo se sienten los demás en relación a un conjunto específico de sucesos o circunstancias

Relaciones Sociales. Es la habilidad para crear unas relaciones y unos lazos genuinos con los demás, basados en el supuesto de la igualdad de todos los hombres y mujeres. Las relaciones sociales permiten a las personas expresar con sinceridad sus sentimientos, incluso los conflictos,

CARTA DIDÁCTICA PARA LA EJECUCIÓN DEL TALLER

1. Área

- ✓ Condiciones ambientales, infraestructura y recursos

Nombre: “Innovación en los Espacios de trabajo”

2. Objetivo general

Diseñar y ejecutar un taller para los empleados de las direcciones de la Sede Central del Cuerpo de Bomberos con la finalidad de brindar nuevos conocimientos que puedan innovar los espacios de trabajo y beneficiar la permanencia de los empleados en la organización.

3. Procedimiento metodológico

1. Saludo y presentación

- ✓ Iniciará la jornada con una amena bienvenida y presentación del taller y del modulator, para generar un ambiente de confianza y empatía con los sujetos.
- ✓ Posteriormente, se realizará la exposición del objetivo y una explicación breve de cada punto que se realizará durante el taller.
- ✓ Juntos con los empleados se hará el planteamiento de las normas de convivencia que deberán seguirse durante todo el taller para mantener el orden y la participación de los integrantes del taller.

4. Dinámica de animación

El facilitador formara 5 tríos donde dos personas se tomarán de la mano y serán “la casa” y la tercera será “el inquilino” que viven en “la casa”. El facilitador se queda fuera para dar las consignas: Al decir “casa”, sin romperse, deberán salir a buscar otro inquilino. Los inquilinos no se mueven de lugar. Al escuchar “inquilino” estos deberán moverse a buscar otra casa, las cuales no deberán moverse de lugar. Y al escuchar “terremoto”, se derrumban las casas y escapan los inquilinos para formar nuevos tríos.

5. Exploración de conocimientos previos

Para la exploración de los conocimientos previos se utilizará la técnica de “lluvia de ideas”. El facilitador dará inicio explicando en que consiste la técnica y dividirá a los participantes que se dividan en cinco grupos, a los cuales se les brindara una hoja de papel bond donde deberán crear un concepto o exponer las ideas que poseen sobre la temática, para esta dinámica se les otorgara cinco minutos, pasado el tiempo se realizará una socialización entre los empleados y el facilitador. Posteriormente se realizará la socialización de las ideas y se ubicaran en un papelógrafo que estará colocado dentro del salón.

6. Profundización del tema

Posterior a la exploración se dará inicio con la adquisición de nuevos conocimientos; se impartirán conceptos claves sobre los espacios de trabajo, definición, ¿Como funcionan?, como ponerlos en práctica, beneficios, etc. Para lo cual se hará uso de un afiche que contendrá imágenes y conceptos claves, se pretende no solo introducir el contenido de la temática si no también generar un ambiente de interés y dinamismo en los empleados.

7. Técnica de intervención

“Mi espacio ideal”

Se les pedirá a los empleados que se formen grupos de 5, posteriormente se les otorgara a cada grupo un papelógrafo donde se les pedirá que realicen una lista de los recursos que consideran necesarios y que les ayudarían para mejorar su desempeño laboral. Posteriormente se les pedirá que realicen un dibujo donde ordenen esos recursos y describan su “oficina ideal”. Luego se le pedirá a cada uno de los grupos que comparta su trabajo, y se realizará una comparación para poder lograr un espacio ideal común. Como último paso se les pedirá que discutan como grupo que medidas podrían tomar para cambiar el espacio donde se encuentran y mejorarlo.

8. Evaluación del taller

Para la evaluación del taller se ejecutará la dinámica de “la papa caliente”, el participante que se quede con la “papa” deberá sacar una pregunta generadora contenida en una caja, posteriormente deberá contestarla y compartir su opinión sobre el taller con los demás participantes. Se realizarán 4 rondas de la dinámica, hasta que todas las preguntas dentro de la caja hayan sido contestadas.

Las preguntas generadoras serán:

1. ¿Cuál fue la parte que más te gusto de la temática?
2. ¿Cómo crees que la innovación de los espacios de trabajo beneficia a tu desempeño dentro de la organización?
3. ¿Consideras que este taller favoreció a la experiencia del aprendizaje?
4. ¿Cómo crees que puedes poner en práctica lo aprendido en este taller?

9. Cierre y despedida

Se finalizará la jornada felicitando a los asistentes por su participación y disposición durante la realización de las actividades realizadas dentro del taller

✓ Recursos didácticos

- ✓ **Marcadores**
- ✓ **Papel bond**
- ✓ **Pizarra**
- ✓ **Caja**

✓ Tiempo

2 horas

ANEXO 9

EVALUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ÁREA DE CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS ENCUESTA SOBRE ESPACIOS DE TRABAJO

Objetivo: Realizar una evaluación sobre la pertinencia de los espacios de trabajo y las repercusiones que estos tienen en los empleados de la organización.

Indicaciones: A continuación, se le presentan una serie de ítems los cuales deberá responder con una X utilizando la siguiente escala de valoración:

Valoración	Abreviatura	Puntos
• Excelente: Se encuentra en un estado superior al esperado	EX	5
• Muy bueno: Se encuentra en un estado esperado	MB	4
• Bueno: Posee un estado inferior a lo esperado	B	3
• Mejorable: Debe cambiarse o sustituirse	M	2
• Sin realizar: El recurso no está presente	SN	1

Ítems	EX	MB	B	M	SN
1. Mi área de trabajo posee un ambiente físico seguro (proporciona comodidad)					
2. El área de trabajo permanece ordenada y limpia					
3. Dentro del área de trabajo se efectúan revisiones de mantenimiento periódicamente					
4. Mi área de trabajo permanece ordenada y limpia					
5. En el área de trabajo la iluminación es la adecuada					
6. El área de trabajo cuenta con suficiente ventilación					
7. Mi área de trabajo se encuentra libre de acumulación de insumos innecesarios					
8. Existe apertura al cambio en los espacios de trabajo como oficinas, bodegas, sanitarios etc.					

Puntuación total:	Rango:

Modo de aplicación:

El instrumento está diseñado para ser aplicado de manera colectiva o individual, las instrucciones respectivas serán brindadas por la persona que el facilitador. Esta prueba no posee tiempo, pero se estima que puede la duración puede oscilar entre 15 a 20 minutos dependiendo de la rapidez de respuesta del sujeto.

Se distribuirá a cada uno de los empleados pertenecientes a las direcciones de trabajo de la organización y se aplicará en una sola sesión ininterrumpida.

Modo de calificación:

La respuesta de cada ítem se valora con una escala de 1 a 5 puntos, siendo la puntuación mínima por obtener 8 puntos y la máxima de 40 puntos. La puntuación total se obtiene sumando los puntos de todos los ítems, lo cual servirá para ubicarlos en rangos divididas en Alto, Medio y Bajo

Las puntuaciones para cada rango son las siguientes:

- Rango Alto: 27-40 puntos
- Rango Medio: 13- 26 puntos
- Rango bajo: 8-12 puntos

La puntuación total se obtiene sumando los puntos de cada uno de los ítems y se colocara en el recuadro presentado al final del instrumento

FUENTES CONSULTADAS

Acosta, H., Salanova, S., & Llorens, S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: The role of Organizational Trust [Special issue in Work Engagement]. *Ciencia & Trabajo*, 7-15.

Alonso y Pérez, 1988, satisfacción y bienestar psicológico, [http:// www.redalyc.org /pdf/727/72719306.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf)

Argyle (1992), *la psicología de la felicidad*. Madrid. Alianza editorial

Argyle, Martin y Crossland (1989) Bienestar psicológico subjetivo: diferencias de sexo, relaciones con dimensiones de personalidad y variables predictoras https://www.researchgate.net/publication/215731847_Bienestar_psicologico_subjetivo

Argyle, M. (1992) *La psicología de la felicidad*. Madrid: Alianza Editorial, Madrid. Alianza editorial

Benin, M. H. & Nierstedt, B.C. (1985) Happiness in single-and dual-earner families: The effects of marital happiness, job satisfaction, and life cycle. *Journal of Marriage and the family*, 47, 975-984

Bernabé y Palaci, 2013, intervenciones positivas en las organizaciones, editorial jautme pp. 158)

Budhwar & Debrah, 2001; Zapata, (2009). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el compromiso en el trabajo, revista peruana de psicología, volumen 2. N°1: 107-120

Calderón, M. (2003), Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 21, núm. 3, septiembre-diciembre, 2016, pp. 239-247

Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión*, 16, 158-176.

Compton, Smith, Cornish y Qualls (1996). Bienestar psicológico, [https://www. Researchg ate.net](https://www.Researchgate.net)

Cantisano, G., Lisbona, A., Palací, F., y Alonso, E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo. *Psicothema*, 16(3), 363-368.

Cantisano, Lisbona, Palací, y Alonso, 2004 La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional *Psicothema*, vol. 19, núm. 3, pp. 395-400

Carlsen. (2008). Practicas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el compromiso en el trabajo, revista peruana de psicología, volumen 2. N°1: 107-120

Castro y Sánchez (2000) Bienestar psicológico http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612012000100001

Cropanzano y Writh 2000 El papel del bienestar psicológico en el desempeño laboral, researche.

DeRue, D.S., Ashford, S.J., & Cotton, N.C. (2009). Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. In L.M. Roberts, & J.E. Dutton (Eds.), *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation* (pp. 217–236). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

Diener, E. (2000). Subjective Well-Being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), 34-43.

Diener, E. (1984). Subjective Well-Being [El bienestar subjetivo]. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575

Diego, R., Diego, A., y Olivar, S. (2001). Job satisfaction in banking workers. *Psicothema*, 13(4), 629-635.

Durán y Manteca (2013), Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, Universidad de Malaga, *Lan Harremanak/32 (2015-I)* (159-179).

Echavarría, R. (2000). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.

Fisher, 2010, Trayectorias de cambio del bienestar psicológico, generalitat valenciana Lazarus y folkman 1984 estrés afrontamiento y adaptación pag 9

Fredrickson, B., & Dutton, J. (2008). Unpacking positive organizing: Organizations as sites of individual and group flourishing. *The Journal of Positive Psychology*, 1, 1-3.

Hobfoll, S. E., Gorgievski, M. (s.f.). Running head: COR-Theory. Recuperado de <http://icos.groups.si.umich.edu/ENGGFN.pdf>

Kabat-Zinn 2009 Sociedad madfullnes <http://www.mindfulness-salud.org/mindfulness/ques-mindfulness/>

Keller y Dansereau, 1995 *Revista Iberoamericana de Psicología, bienestar psicológico y su uso en la psicología del ejercicio*. Vol. 2 n° 2, pp. 31-52

Kinicki y Kreitner, 2003). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental, www.redalyc.org/pdf/291/29116110.pdf

Linley, A.; Joseph, S.; Harrington, S. & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1 (1), 3-16.

Locke y Wallace 1959 Locke-Wallace Marital Adjustment Scale, fetzer.org /.../ Self_Measures_for_Marital_Satisfaction_marital

Luthans, F. (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior.

McDonanld, D.J., y Makin, P.J. (1999). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 84-91.

Martínez, 2004, bienestar subjetivo satisfacción, *Revista Electrónica Educare*, vol. 18, 2014

Mayers & Smith, (2000), HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model, tomado de <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>

Muchinsky, P.M. (1993). *Psychology applied to work*. California: Pacific Grove Publishing Company.

Neilson & Pasternak. (2005). *Results: Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great Performance*. Crown bussiness. New York.

Palací, F. (coordinador, 2005). *Psicología Organizacional Positiva*. Capítulo del texto *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Peiró, J.M. (1990): *Organizaciones. Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU

PETERSON, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.

Quinteros Zúñiga, Dámaris, 2013, Efectos de la aplicación de un programa de bienestar psicológico en estudiantes universitarios de una universidad privada.

Price, JL; Mueller, CW (1986). *Manual de medición organizacional*. Marshfield, MA: Pitman. Página (s) 23-25

Robert L. Shalok (2005), modelo: calidad de vida; <https://www.researchgate.net/publication/283211086>

Ryan y Decy 2001, Personalidad y potencialidad humana, *Anuario Psicología* (pp-141-166)

Rodríguez Fernández Andrés (1998) introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones, pirámide

Salanova, M. y Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16, 117-134

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

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I.M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.

Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31,101-113.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.

Salanova, M, Cols., (2012) Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, Modelo Heurístico de Organizaciones Saludables y Resilientes: Modelo HERO, *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social* 2013, Volumen 2- N° 1: 107-120

Salanova y Schaufeli (2004), Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento, *Universidad de Malaga, Lan Harremanak/32 (2015-I) (159-179)*.

Salanova, 2012 modelo HERO, www.want.uji.es/wp-content/uploads/.../2013_Acosta-Torrente-

Salanova, M. y Llorens (2015). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguirad social*, 303 (47) 179-214

Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31,101-113.

Salvador, C. (2004). *La visión humanista de los servicios universitarios*. Universidad de Almería: Servicio de Publicaciones.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.

Seligman, M.E.P. (1999). The presidents address. APA.1998. Annual Report. *American Psychologist*, 54, 559-562.

Seligman, M.E.P. (2005). *La auténtica felicidad* (M. Diago & A. Debrito, Trads.). Colombia: Imprelibros, S.A. (Trabajo original publicado en 2002).

Sheldon, K.M. & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist* 56:216-217.

Simonton, D.K. & Baumeister, R. (2005). Positive Psychology at the summit. *Review of General Psychology* 9(2):99-102.

VEENHOVEN, R. (1991). “Is happiness relative?” *Social Indicators Research*, 24, 1-34.

Victoria García-Viniegra 2001 La categoría bienestar psicológico. Su relación con otras categorías sociales, Revista Cubana de Medicina Integral

War, (2003): Bienestar psicológico en la empresa [http// sparta.javeriana.edu.co/ psicologia/publicaciones /actualizarrevista /archivos/V5N203_bienestarpsicologico.pdf](http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V5N203_bienestarpsicologico.pdf)

Warr, P. (1987): Work, Unemployment and Mental Health, Oxford, Clarendon Press

Wright, P.M., & McMahan, C.G. (1992). Teoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18, 295-32