



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Estudio de la importancia de la resiliencia organizacional para
la calidad de vida laboral: Diseño de una propuesta de
programa de comunicación organizacional basada en el
Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO)
en el área administrativa de una institución educativa de la
ciudad Guayaquil.**

AUTOR:

Luis Fernando Escudero Darquea

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Psicología Organizacional**

TUTOR:

Psic. Org. Sofía Viviana Carrillo Saldarreaga, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

22 de febrero de 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

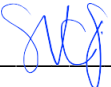
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Escudero Darquea, Luis Fernando**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____ 

Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Escudero Darquea, Luis Fernando**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio de la importancia de la resiliencia organizacional para la calidad de vida laboral: Diseño de una propuesta de programa de comunicación organizacional basada en el Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) en el área administrativa de una institución educativa de la ciudad Guayaquil**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR (A)

f. _____

Escudero Darquea, Luis Fernando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Escudero Darquea, Luis Fernando**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de la importancia de la resiliencia organizacional para la calidad de vida laboral: Diseño de una propuesta de programa de comunicación organizacional basada en el Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) en el área administrativa de una institución educativa de la ciudad Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022


EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Escudero Darquea, Luis Fernando

Guayaquil, 11 de febrero del 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

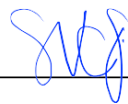
URKUND	
Documento	Estudio de la importancia de la resiliencia organizacional para la calidad de vida laboral Diseño de una propuesta de programa de comunicación organizacional basada en el Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) en el área administrativa de una institución educativa de la ciudad de Guayaquil.doc (D127606425)
Presentado	2022-02-10 20:08 (-05:00)
Presentado por	luis.escudero@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.orkund.com
	 0% de estas 61 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Estudio de la importancia de la resiliencia organizacional para la calidad de vida laboral: Diseño de una propuesta de programa de comunicación organizacional basada en el Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) en el área administrativa de una institución educativa de la ciudad de Guayaquil”

Estudiante:

- Luis Fernando Escudero Darquea

Docente Tutora: Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.



FIRMA

AGRADECIMIENTOS

Por este logro de vida, desde el fondo de mi alma: A Dios, a mi madre, a todos mis tíos, a mi abuelito; a mis amigos de mi ciclo (la unión hace la fuerza), a mis profesores; a todos quienes me dieron una mano, desde la cuestión más minúscula, hasta cosas que no me alcanzarán la vida para compensar.

A Sofía Carrillo, por su humanidad, apertura y admirable calidad de escucha.

A Sigmund Freud, por mostrarme mi caballo de guerra.

A mí, por poner el esfuerzo y dedicación en cada detalle, por no saber rendirme cuando algo vale la pena; por encontrar siempre una solución.

DEDICATORIAS

A quienes aún no sientan que hayan encontrado su vocación.

A todos quienes se sientan perdidos, o que en situaciones difíciles no encuentren el camino.

Un buen día, echando la vista atrás, se dará usted cuenta de que estos años de lucha han sido los más hermosos de su vida.

- Sigmund Freud.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. BELÉN CABEZAS CÓRDOBA, Mgs.

DELEGADO DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ELBA BERMÚDEZ REYES, Mgs.

OPONENTE

ÍNDICE

RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	6
1. La psicología positiva	6
1.1 El modelo salugénico en psicología.....	6
1.2 Definición de la psicología positiva	10
1.3 La praxis de la psicología positiva en las organizaciones	11
2. La Calidad de Vida Laboral y teorías relacionadas	14
2.1 Antecedentes y definición de la Calidad de Vida Laboral (CVL)	14
2.2 Los eventos afectivos en la psicología positiva	17
2.3 El impacto de los eventos afectivos en la calidad de vida organizacional	19
3. El modelo HERO	22
3.1 La relevancia de la resiliencia a nivel organizacional.....	22
3.2 Las organizaciones saludables y resilientes.	25
4. La comunicación organizacional.....	30
4.1 La percepción de la cultura a través de la comunicación	30
4.2 Manejo de la comunicación y la cultura de resiliencia	32
4.3 La comunicación y la confianza organizacional	33
CAPÍTULO II: ANALISIS INSTITUCIONAL	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	37
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	104
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	127
REFERENCIAS	128
ANEXOS.....	134

Índice de Tablas

Tabla 1: Enunciados de la encuesta	45
Tabla 2: Género	47
Tabla 3: Su fecha de nacimiento está entre	48
Tabla 4: Seleccione su departamento	48
Tabla 5: Enunciado 1	49
Tabla 6: Enunciado 2	50
Tabla 7: Enunciado 3	51
Tabla 8: Enunciado 4	52
Tabla 9: Enunciado 4	53
Tabla 10: Enunciado 6	54
Tabla 11: Enunciado 7	55
Tabla 12: Enunciado 8	56
Tabla 13: Enunciado 9	57
Tabla 14: Enunciado 10	58
Tabla 15: Enunciado 11	59
Tabla 16: Enunciado 12	60
Tabla 17: Enunciado 13	61
Tabla 18: Enunciado 14	62
Tabla 19: Enunciado 15	63
Tabla 20: Enunciado 16	64
Tabla 21: Enunciado 17	65
Tabla 22: Enunciado 18	66
Tabla 23: Enunciado 19	67
Tabla 24: Enunciado 20	68

Índice de Figuras

Figura 1: Género	47
Figura 2: Su fecha de nacimiento está entre	47
Figura 3: Seleccione su departamento	48
Figura 4: Enunciado 1	49
Figura 5: Enunciado 2	50
Figura 6: Enunciado 3	51
Figura 7: Enunciado 4	52
Figura 8: Enunciado 5	53
Figura 9: Enunciado 6	54
Figura 10: Enunciado 7	55
Figura 11: Enunciado 8	56
Figura 12: Enunciado 9	57
Figura 13: Enunciado 10	58
Figura 14: Enunciado 11	59
Figura 15: Enunciado 12	60
Figura 16: Enunciado 13	61
Figura 17: Enunciado 14	62
Figura 18: Enunciado 15	63
Figura 19: Enunciado 16	64
Figura 20: Enunciado 17	65
Figura 21: Enunciado 18	66
Figura 22: Enunciado 19	67
Figura 23: Enunciado 20	68

RESUMEN

Esta investigación se realizó en una unidad educativa de la ciudad de Guayaquil. Debido al segundo año de pandemia por covid-19, el trabajo remoto y la crisis económica hicieron evidentes una serie de desfases en las organizaciones. Teniendo como base la psicología organizacional positiva, para situaciones como estas, estudios realizados por Marisa Salanova del equipo de investigación WANT diseñaron el modelo HERO (*Healthy and Resilient Organizations*), un modelo heurístico capaz de describir y relacionar variables relevantes a la resiliencia organizacional, y cómo las organizaciones denominadas como “resilientes” pueden sobreponerse en los momentos de dificultad haciendo un esfuerzo planificado y sistemático por mejorar las prácticas internas con el objetivo de incrementar el bienestar de los colaboradores, saliendo así del modo supervivencia y actuar hacia la prosperidad. Para esta investigación se estudiaron cuatro dimensiones: engagement, calidad de vida, desempeño y comunicación organizacional; tomando en cuenta la resiliencia organizacional como variable transversal para formular los instrumentos para el levantamiento de información: la encuesta y la entrevista. Con los resultados se detectaron distintas oportunidades de desarrollo en función de las dimensiones estudiadas, y en base al modelo HERO se diseñó la propuesta de intervención “Programa de potenciamiento de la comunicación y la calidad de vida basado en el modelo de las organizacionales saludables y resilientes”. A través de esta investigación se tiene la intención subyacente de continuar la investigación acerca de la resiliencia organizacional a nivel latinoamericano.

Palabras Claves: *Modelo salutogénico, psicología positiva, resiliencia, modelo HERO, calidad de vida laboral, comunicación organizacional, confianza organizacional.*

INTRODUCCIÓN

En el ámbito personal, la importancia de la resiliencia en la vida cotidiana siempre ha sido valorada y se hace cada vez más evidente con el surgimiento de nuevas corrientes humanistas, como la psicología positiva. No solamente en momentos de extremo duelo es que se necesita una elevada capacidad de ser resilientes, sino que también es una actitud que impacta el estilo de vida en todo lo que se hace, cómo pensar y la autopercepción de la capacidad que se tiene para afrontar la vida y los problemas que se presenten.

Sin embargo, no ha sido hasta hace unos pocos años que se habla de la resiliencia como una cualidad propia y necesaria de las organizaciones. Con el entorno económico dinámico con el que contemporáneamente se está familiarizado, puede resultar algo normal – o al menos esperable – que organizaciones aparezcan y desaparezcan, aparentemente como por arte de magia. Lo que por lo general no es analizado es que detrás de cada éxito y fracaso hay muchas personas detrás que probablemente lo dieron prácticamente todo por mantener a flote años de esfuerzo e inversión.

Es aquí donde las investigaciones recientes de la psicología positiva resaltan la importancia de la resiliencia como pilar del funcionamiento óptimo de una empresa, pues no solo comprende una actitud general, sino que es más aun una estrategia de comunicación en la que una organización realiza diversas implementaciones planificadas, que redirigen los subsistemas de la gestión del talento humano hacia las buenas prácticas.

El Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) es relevante en este aspecto, pues resalta la importancia de prácticas saludables que mantengan a la organización dentro de un esfuerzo planificado y coherente con los objetivos y el bienestar de todos quienes estén involucrados. Más que nunca, en la memoria reciente a nivel mundial, es que se nota esta necesidad de investigación e intervención.

Desde la década pasada, cuando inició la investigación por el equipo de Marisa Salanova con su equipo Equipo WANT - Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables, se han realizado más de 200 investigaciones que reflejan un resultado positivo a nivel internacional, y logran fortalecer aún más la heurística del modelo HERO para entregar un beneficio práctico y teórico que nutra la relación entre las organizaciones, los colaboradores y el mercado.

Las investigaciones de Salanova y su equipo han resultado en el diseño de un instrumento que es capaz de indicar los componentes de seguridad ocupacional en los que intervienen distintas variables, a través de las cuales se puede analizar una posibilidad de mejora a partir de estrategias que potencien los pilares de una organización desde sus procesos, colaboradores, y resultados saludables. Con el instrumento específicamente desarrollado y validado por el equipo WANT, se permite realizar una evaluación situacional de la organización y posteriormente poder aplicar distintas intervenciones recomendadas.

Un estudio realizado por Salanova y su equipo en el 2012, con 303 equipos de trabajo y sus supervisores, concluyó que cuando las organizaciones tienen prácticas y recursos laborales saludables, los equipos se sienten más saludables (más eficaces y resilientes ante las crisis), lo cual causó que se den resultados organizacionales saludables. Además, se observó que el desempeño excelente de los colaboradores puede predecir positivamente la lealtad de los clientes y satisfacción con la organización.

Las investigaciones del equipo de Salanova han cultivado la psicología positiva de las organizaciones para crear un modelo heurístico fuerte que sea capaz de mostrar resultados consistentemente. Sin embargo, a nivel latinoamericano, las investigaciones sobre el modelo HERO y la psicología positiva en general se ha limitado a países como Argentina y Colombia. Por ello es importante desarrollar a nivel local una consciencia colectiva que permita potenciar el factor humano verdaderamente, y que en consecuencia la importancia del bienestar esté a la par de la productividad. Es momento de ampliar la investigación.

JUSTIFICACIÓN

Debido a la situación global por la crisis sanitaria, que va hacia su tercer año, se ha hecho tan relevante, como nunca antes en tiempos memorables, la importancia de la salud mental para ser personas generalmente funcionales, que logren un relativo equilibrio en las facetas de sus vidas. Los severos impactos emocionales que ha provocado la crisis han hecho evidente la necesidad de construir el capital psicológico, cognitivo y emocional, para hacer frente a la adversidad. Pues, ciertamente, el adquirir un aprendizaje que permita sobrellevar y prosperar en tiempos de crisis es una habilidad que se puede tomar acción para desarrollar.

Para las organizaciones, este aspecto es particularmente relevante, pues usualmente actúan dentro de un mercado concreto y una recesión global puede agotar las contadas oportunidades que tienen para continuar de pie. Así, con las propias personas como corazón de funcionamiento, las organizaciones también pueden ejercitar el desarrollo de la resiliencia. Entender cómo ser resilientes como organización es construir las bases para que esta pueda anticipar y responder a los cambios que ocurran en el entorno, manteniendo un equilibrio interno basado en el bienestar de los colaboradores y las buenas prácticas, como la efectiva comunicación interna y la calidad de vida.

De esta forma, la presente investigación busca ampliar la indagación acerca de las variables que conforman a una organización como resiliente, teniendo como base teórica el Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes, que ha sido construido por amplias y numerosas investigaciones, y ha tenido gran aceptación en países europeos. Sin embargo, en Latinoamérica se necesita estudiar elaborar sobre estos aspectos relevantes y trabajar la consciencia de la importancia de la resiliencia organizacional, pues es un entorno relativamente más dinámico e impredecible que el europeo; ser resilientes es una ventaja competitiva.

Mediante el estudio de la importancia de la resiliencia organizacional se pretende analizar aspectos de la institución bajo investigación en los que se observen oportunidades de mejora, entendiendo el modelo HERO como pilar fundamental,

que permita delimitar variables relevantes a través de las cuales se diseñen estrategias específicas y se logre potenciar específicamente la comunicación y la calidad de vida.

Estas dos dimensiones son de particular notoriedad dentro del modelo HERO, puesto que representan prácticas organizacionales que buscan potenciar a sus empleados; pretenden generar su desarrollo, guiarlos, acompañarlos y humanizarlos. Aspecto clave es la confianza organizacional, que media el éxito de las intervenciones en pro del bienestar de los colaboradores que se impulsen dentro de la institución, y de la cual a través de su fortalecimiento se manifiesta el mayor beneficio de gestionar la resiliencia y el aprendizaje estratégico para la organización como sistema.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. La psicología positiva

1.1 El modelo salugénico en psicología

Por medio siglo -hasta entonces-, y como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, la psicología se había concentrado en el tercer de sus objetivos, establecidos décadas atrás: curar la enfermedad mental, puesto que los psicólogos encontraron como prioridad ayudar a aquellos que habían sufrido graves secuelas mentales, sobre todo los veteranos de guerra (Contreras y Esguerra, 2006, p. 312). Cuando Martin Seligman ingresó a la APA como presidente en 1999 y dio su discurso inicial, expresó contundentemente que la psicología se ha olvidado de dos de sus objetivos principales: ayudar a las personas a tener una vida productiva, y promover el talento.

Seligman trajo la misión de que en la psicología se aplique un enfoque positivista que tiene como antecedentes filosóficos la eudaimonía aristotélica, que busca el florecimiento del ser humano y de sus aspectos positivos para construir una vida próspera y feliz. Las escuelas predecesoras de la psicología que tienen este enfoque como núcleo teórico es la psicología funcionalista de William James y posteriormente la psicología humanista con exponentes como Allport y el mismo Maslow (Lupano y Castro, 2010, p. 44).

Cuando se considera a la salud absolutista como el estándar mínimo para una buena vida se establece una perspectiva correccionista, en la que siempre se ven síntomas, carencias, déficit, anomalías, diagnósticos y curas. A esto se le denomina modelo médico o patogénico (qué origina la enfermedad y cómo salir de ella) y, como se mencionó, en psicología se dio una predominancia hacia este paradigma. Como respuesta, Seligman introduce el modelo salugénico, o salutogénico (orígenes de la salud / qué origina la salud), a la psicología, que proviene de los aportes de Antonovsky a la medicina (Rodríguez et al, 2015, p. 4), quien fue un sociólogo y médico estadounidense-israelí.

Su trabajo relevante a este modelo inició en los años 70 cuando investigó acerca de las consecuencias de los campos de concentración en la salud de un grupo de mujeres supervivientes. En relación al grupo de control, observó que las mujeres que formaron parte de su estudio presentaban claros signos de enfermedad física, sin embargo hasta el 29% evidenciaban una buena salud mental (Guzmán, 2019, p. 53). Esto despertó la curiosidad de Antonovsky, preguntándose cómo, a pesar de tan inmensas calamidades que han vivido, estas mujeres lograron mantener la salud; qué cualidades poseían estas mujeres para sobrellevar adversidades y prosperar más allá de ellas.

La formulación de esta y otras incógnitas, que poseían una característica connotación positiva, permitió un cambio de perspectiva que impulsaría a Antonovsky ampliar la investigación acerca de qué mantiene sanas a las personas. Así, mientras empezaba a formular este nuevo campo teórico, realizaba una crítica al modelo patogénico; expresaba que la salud perfecta solo existe metafóricamente en el continuo salud (bienestar) - enfermedad (malestar), en el cual ninguno de los dos extremos es técnicamente alcanzable.

Toda instancia intermedia de este continuo significaba para Antonovsky que la salud es un proceso de autorregulación dinámica contra la desorganización material-energética de todo cuerpo orgánico, conocida como entropía (concepto de las leyes de la termodinámica) que lo describe como la regla general, en lugar de la homeostasis como un equilibrio pasivo (Rivera de los Santos et al, 2011, p.131); más bien, ve la salud como un esfuerzo constante de un sistema para prevenir la completa desorganización, conocido como negentropía, antítesis del caos en la Teoría General de Sistemas (Mittelmark et al, 2015, p. 25)

Como actores de la entropía se entienden a los agentes estresores de cualquier naturaleza que se perciben como una demanda ante el organismo. Para enfrentar estos agentes, el ser humano posee Recursos Generales de Resistencia, los cuales se definen como “cualquier característica de la persona o del medio ambiente, entre los cuales se tienen recursos físicos y bioquímicos, materiales (bienes, alimentos y ropa); cognitivos y emocionales (inteligencia, conocimiento); valorativos (actitudinal, flexibilidad); interpersonales; aspectos

macro socioculturales” que puedan ayudar ante el malestar de estresores (Rodríguez et al, 2015, p. 6).

Estos elementos son esencialmente aquellos recursos psicológicos, sociales, materiales o biológicos que posee una persona para sobreponerse ante las dificultades de la vida y aprender algo de ellas en el camino; es decir, de ser resilientes. Dichos componentes generan en la persona una sensación relativamente estable y duradera en el tiempo de satisfacción y confianza de saberse y ser apto ante la vida, derivada de la capacidad de movilizar estos recursos a necesidad, lo que Antonovsky describe como Sentido de Coherencia (*Sense of Coherence* – SOC), como su respuesta ante la pregunta de “¿qué mantiene sanas a las personas?” (Mittelmark et al, 2015, p. 7), el cual incluso puede ser medible a través de un instrumento que él mismo creó, cuyos resultados pueden ser relacionados con mejor salud mental y física (Polhuis et al, 2020, p. 3).

Un uso óptimo de los Recursos Generales de Resistencia da lugar a que las experiencias vitales se conviertan en promotoras de un nivel alto de SOC, una forma de percibir la vida y una capacidad para gestionar exitosamente el infinito número de complejos factores estresantes a los que hay que hacer frente a lo largo de la vida. Es decir, el SOC es la capacidad para percibir que se es capaz de manejar cualquier situación independientemente de lo que está sucediendo en la vida (Rivera de los Santos et al, 2011, p.131).

Esto define al modelo salugénico como aquel que busca enfocarse en los componentes que apoyan el mantenimiento y fortalecimiento de la salud y bienestar de una persona. A pesar de que Antonovsky se enfocó mayoritariamente en el aspecto psicológico, el modelo salugénico influyó en la creación de la Promoción de la Salud por la OMS, que se define como “el proceso que permite a las personas incrementar el control sobre su salud para mejorarla” (Organización Mundial de la Salud, 1986 citado por Rivera de los Santos et al,

2011, p. 132); y más aún, sirvió de base para la instauración de la psicología positiva, en general y para las organizaciones (Mittelmark et al, 2015, p. 12)

Así, el modelo salugénico no tiene como objetivo sustituir al modelo patogénico o médico, sino complementarlo, es decir, potenciar la salud y el bienestar continuamente para impulsar el estado holístico del ser hacia el lado positivo del continuo salud-enfermedad.

En cuestión de las implicaciones prácticas de la psicología basada en el modelo salugénico, Lupano y Castro (2010) expresan: “Las psicoterapias deberían proveer de coraje, insight, optimismo, honestidad y perseverancia y estructurar una habilidad en las personas que opere como barrera frente a los estresores y dificultades futuras” (p. 50). Con esto, se hace evidente la contraposición que presentó este nuevo enfoque hacia la predominancia del psicoanálisis como esquema terapéutico.

La terapia psicoanalítica está fuertemente centrada en el modelo patológico, naturalmente por el hecho de que su creador, Sigmund Freud, era neurólogo antes de reconocer la posibilidad de curar a través de la palabra. En la literatura se observa cómo desde el punto de vista psicoanalítico todos poseemos una historia atrapada en nuestro inconsciente, que constantemente nos atormenta tratando de expresar su significado en la realidad. Para Freud, el ser humano común es neurótico, es decir, posee esta lucha incesante entre el yo y el ello, sin paz. Como si de alguna manera estuviéramos condenados a sufrir, a vivir en una constante persecución al borde del goce, en una caminadora hedónica, como diría Mark Manson (2017, p. 39).

Enfermos de por vida y sedientos de felicidad hasta la muerte; era evidente la necesidad de una reestructuración a nivel de la APA. A raíz de esto, empieza la sistematización general hacia una psicoterapia que potencie el desarrollo humano y el fortalecimiento y adquisición de los recursos emocionales y el capital psicológico para poder avanzar hacia un bienestar tangible y alcanzable. Pretende impulsar la experiencia de vida a través del sentido y la satisfacción, capaz de prosperar y mejorar constante y conscientemente, siendo capaz de la

proactividad, empatía, autoconservación y resiliencia. Así es como nace formalmente la Psicología Positiva desde la dirección de Martin Seligman.

1.2 Definición de la psicología positiva

Cuando Martin Seligman introdujo este cambio de enfoque en la APA en su discurso inicial, la presentó como “el estudio científico del funcionamiento humano óptimo” (Profili, 2015, p. 8). Si bien es cierto, a pesar de que se produce la formalización de una redirección en la doctrina psicológica, un par de décadas atrás los psicólogos humanistas venían elaborando conceptos como la autoactualización de Maslow, el self de Allport, la inteligencia emocional, la resiliencia, las inteligencias múltiples; como expresan Lupano y Castro (2010):

Además, si bien la historia de la PP [Psicología Positiva] es relativamente nueva, muchos psicólogos vienen haciendo PP sin saberlo. Los estudios clásicos sobre el apego, inteligencia emocional, optimismo, conductas prosociales, valores humanos y creatividad, solo para nombrar algunos, son temas del campo de estudio de la PP. (p. 44)

A partir de estos antecedentes teóricos se emprende la consolidación de distintos organismos que produjeron investigaciones cuyo propósito era inmortalizar la validez de la psicología positiva. Con ello, una multitud de autores aportaron a la construcción del cuerpo conceptual en base al empirismo de la ciencia.

Contreras y Esguerra (2006) citan a Seligman (2005), quien posteriormente a su ingreso a la APA elabora más sobre la psicología positiva, la define como: “estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología” (p. 313). Con esta definición se puede hacer explícito que la psicología positiva no se limita a la psicoterapia, en la cual ha sido más fuerte la influencia del enfoque patológico, sino que también forman parte aquellas instituciones que favorecen una experiencia de vida positiva y permiten el

desarrollo personal, a través de un esfuerzo planificado, programas, proyectos, investigaciones.

Seligman aclara especialmente que la psicología positiva pretendía desde sus inicios una verdadera redirección en la forma que se hacía y percibía la psicología a nivel internacional. Es por esto, como se mencionó, la psicología positiva va más allá del trabajo teórico e investigativo, más allá del trabajo terapéutico; consiste también en lo cotidiano, en la calidad de vida, en desarrollo, en el bienestar sistémico, holístico, que incluye personas, grupos, y evidentemente, organizaciones.

1.3 La praxis de la psicología positiva en las organizaciones

En sus inicios, la psicología positiva tuvo un impacto grande en distintos campos de intervención, entre ellos están el campo clínico y el educativo (Contreras y Esguerra, 2006, p. 315). Lupano y Castro (2010, p. 50) consolidan un conjunto de técnicas que han ayudado, con eficacia comprobada científicamente, a elevar la felicidad y los eventos positivos, como son la escritura de eventos positivos (técnicas narrativas), mindfulness, los cinco ejercicios de Seligman, cartas de gratitud, ampliación y construcción de emociones positivas (meditación, savoring, flow), portafolios personalizados de emociones positivas, y muchos más, que generan resultados beneficiosos a corto y largo plazo.

En las investigaciones que más dieron frutos se evidenciaba que como la idea era potenciar lo positivo con el fin de incrementar el bienestar y la felicidad, no tienen el enfoque correctivo del paradigma patológico; más bien, por sus antecedentes humanistas, su enfoque es constructivista. El enfoque médico se resume en “enfermar, para luego tomar la medicina”; el salugénico/constructivista consiste en “cuidar mis hábitos y construir una vida que me haga sentir bien, para -en consecuencia- no enfermar”.

Para comprender la diferencia entre el enfoque correctivo y el constructivista, se puede usar esta analogía: Si una persona tiene hábitos contraproducentes al momento de conducir y colisiona su vehículo, y luego lo manda a arreglar,

cuando vuelva a sus manos muy probablemente de manera eventual volverá a chocarlo. Y no importa cuántas veces visite al mecánico, si no adquiere buenos hábitos de conducción, seguirá teniendo ese enfoque de “reparación” que hará que siga chocando, y no de “construcción” y cuidado consistente y proactivo.

Asimismo, en la vida se necesita no solamente de “reparar” lo que aqueja, sino que al mismo tiempo poder adquirir recursos psicológicos, técnicas, ejercicios, hábitos, que permitan que en el día a día se sea capaz de mostrar resiliencia ante los problemas; entender que la felicidad no consiste en tener solamente momentos buenos y sentir una alegría perenne; sino en abstraer la idea de que las emociones son fluidas, que todo conlleva en una serie indistinta de buenos y malos momentos, y que los problemas y la capacidad de resolverlos y aprender de ellos es aquello que le da sentido a la vida y la hace finalmente plena. La idea es crear un estilo de vida que genere “problemas” que “valgan la pena” enfrentar (Manson, 2017, p. 33). En palabras sencillas, desde la psicología positiva se intenta no solamente disminuir la tristeza o el malestar, sino de incrementar la felicidad y el bienestar en sí mismo.

Para las organizaciones, esta idea tiene el mismo espíritu: lograr, a través de un enfoque planificado, sistemático, consistente, constructivista y proactivo, el incremento de las emociones positivas, empowerment, mejorar la calidad de vida y, en consecuencia, los resultados organizacionales. En relación con las organizaciones positivas, enfocadas en la salud, Sena (2016) expresa:

La psicología organizacional, disciplina en la que el diseño, la intervención, forma una parte esencial del propio ciclo investigador, se trata no solo de comprender sino también intervenir, anticipar y cambiar los eventos que ocurren en torno al comportamiento organizacional. Por lo que al hablar de psicología organizacional positiva y de organizaciones saludables será necesario también intervenir, anticipar y cambiar dentro de esta perspectiva positiva (p. 6).

Así, pues, la psicología organizacional positiva posee esa cualidad proactiva y estratégica de implementar buenas prácticas que pueden ser impulsadas desde distintos subsistemas. Estas prácticas toman en cuenta todos los niveles organizacionales (individual, grupal y organizacional), y entre ellas se encuentran intervenciones y estrategias en la selección y evaluación del personal, construcción y fortalecimiento del contrato psicológico, potenciamiento del engagement, talleres, rediseño del trabajo (demandas y recursos laborales), construcción del liderazgo, desarrollo profesional, comunicación organizacional, y demás (Salanova y Schaufeli, 2004, p.120).

El bienestar organizacional empieza y termina en el management; cuando se trata de forjar una organización saludable, las labores a favor de ello deben ser metódicas y proactivas para adquirir recursos que la conviertan en una empresa efectiva y con buenos resultados, que recuerde siempre que lo que la mantiene de pie son las personas y sus habilidades. Para crear una organización resiliente, todo esfuerzo cuenta.

2. La Calidad de Vida Laboral y teorías relacionadas

2.1 Antecedentes y definición de la Calidad de Vida Laboral (CVL)

Hablar de calidad de vida en las organizaciones es algo que se viene desarrollando desde que la industrialización en el siglo pasado empezó a pasar factura en la mano de obra. A medida que el trabajo remunerado en fábricas se hizo mucho más popular y la demanda de empleo incrementaba debido a la inmigración por desarrollo económico hacia las sociedades industrializadas, se hizo evidente las disfuncionalidades del enfoque cuasi-militar, caracterizado por una alta división del trabajo, cadenas de mando estrictas, tramos de control demasiado amplios y un liderazgo autocrático, que pretende controlar todas las decisiones que desciendan hacia el frente operativo; eventualmente esto incrementó el absentismo, la alta rotación y un descenso de calidad, que simplemente fue empeorado por un aumento de control y rigidez en la autoridad y procesos, en un intento fallido de recuperar la productividad (Granados, 2011, 215).

Sin embargo, la deshumanización del trabajo y sus consecuencias negativas es algo que se siente tan reciente, casi como si no se hubieran tomado acciones al respecto desde entonces. Es cierto que muchas cosas han cambiado a favor de los trabajadores, gracias a duras circunstancias que tuvieron lugar en el siglo pasado, algunas de ellas a nivel mundial, que promovieron – o, mejor dicho, originaron – la humanización del trabajo. Las autoridades gubernamentales se vieron presionadas por distintos movimientos que iniciaron la regulación de las acciones que las empresas dictaban en relación a sus trabajadores.

La partida de la predominancia del hombre económico (término que entiende al ser humano como motivado exclusivamente por la recompensa salarial o material, fundamentada en el capitalismo) significó una revolución gracias a la popularidad y desarrollo de los cuerpos teóricos de la psicología aplicada al trabajo. Así, a mediados de los años setenta, surge formalmente el movimiento de la calidad de vida laboral con el objetivo de que el recurso humano sea un factor esencial de enfoque para su desarrollo, bienestar y ergonomía del trabajo (Patlán, 2020, p. 33).

Una definición de Calidad de Vida Laboral que se alinea al presente trabajo investigativo es:

Es un esfuerzo de las organizaciones por mejorar la vida en el trabajo y la vida fuera del trabajo y proporcionar los recursos para proveer adecuados niveles de recompensas, beneficios, seguridad, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y un significado intrínseco del trabajo en la vida de los miembros de una organización (Jayakumar y Kalaiselvi, 2012, citado en Patlán, 2020, p. 53).

La intención es clara, sin embargo, a nivel global no se ha podido consensuar la definición, métodos y objeto de estudio de aquello que en la literatura se delimita como la Calidad de Vida Laboral (CVL en adelante), más que nada porque le caracteriza una multidimensionalidad abordada desde distintas disciplinas y enfoques (Granados, 2011, p. 216).

Por ello, la CVL se puede estudiar de manera amplia de dos formas. La primera es de acuerdo con su enfoque. Uno de ellos es el enfoque individual, donde se estudia aquellas intervenciones que mejoran la calidad de vida organizacional, concentradas en los colaboradores, entre las cuales destacan necesidades de (Patlán, 2020, p. 41):

- Reconocimiento
- Desarrollo individual y en equipo
- Sentido de pertenencia
- Promoción o desarrollo de carrera
- Participación en la toma de decisiones
- Sentirse motivados
- Sentirse comprometidos con su trabajo, entre otros

El otro enfoque es el organizacional; en este se trabaja en las intervenciones desde el aspecto de la organización que se necesita para lograr un incremento

en la CVL junto con el logro de objetivos. Entre ellos están el rediseño de puestos de trabajo, mejoras en la estructura y procesos, humanización y retención del talento, equilibrio entre la vida profesional y laboral, por ello Patlán (2020), refiriéndose a la CVL como Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), expresa su importancia:

Por consecuencia, la implementación de una filosofía o estrategia organizacional centrada en diversas prácticas enfocadas en lograr la CVT permite también lograr y mejorar la satisfacción y la motivación de los trabajadores, incrementar la productividad, mejorar la eficiencia y eficacia organizacional y eliminar aspectos disfuncionales en la organización que no contribuyan a la CVT (p. 47).

La segunda forma de estudiar la CVL corresponde a su perspectiva teórico-metodológica (Granados, 2011, p. 215). La primera se denomina la perspectiva objetiva o Calidad de Vida del Entorno de Trabajo; en esta se encuentran factores de la CVL pertinentes a las cualidades de los puestos de trabajo y su entorno, como: diseño de puestos; seguridad e higiene laboral; condiciones de trabajo como el físico, técnico, salarial, seguridad social, etc.; entre estas destacan la “satisfacción de necesidades en el trabajo, adecuación de las capacidades, habilidades y necesidades de trabajador al puesto, compensación o remuneración justa y equitativa, equilibrio trabajo-familia, oportunidades de promoción y desarrollo, clima organizacional, apoyo organizacional, entre otros.” (Patlán, 2020, p. 53).

Debido al amplio – y medianamente disgregado – contenido sobre CVL que se encuentra en la literatura, con intención de consolidar sus definiciones se puede decir que la CVL:

- Es un constructo; explica la relación entre las distintas variables intrínsecas a la relación trabajador-empresa, que se manifiestan en la percepción de satisfacción y desarrollo profesional y personal del

colaborador, en conjunto con el beneficio de la organización a través de buenos resultados.

- Es un modelo; detalla un conjunto de factores objetivos (organización) y subjetivos (colaborador) que pueden integrarse en estrategias que una organización puede aplicar para obtener resultados positivos, medidos a partir de indicadores relevantes.
- Es un factor intrínseco organizacional; es una variable en sí misma, que se desarrolla a partir de estrategias como el equilibrio laboral-personal, oportunidades de desarrollo, remuneración, etc.

2.2 Los eventos afectivos en la psicología positiva

En la psicología organizacional han existido un gran número de investigaciones que tienen la intención de construir un cuerpo teórico cada vez más completo y práctico que evidencien los beneficios tangibles de lo que ahora se conoce como psicología positiva, con el objetivo de generar bienestar e impulsar el desarrollo del talento de los colaboradores en su relación bidireccional con las organizaciones.

Como precursor, entre estos aportes se encuentra la Teoría de los Eventos – o acontecimientos – Afectivos (TEA, en su abreviación de ahora en adelante). Esta teoría fue desarrollada por los investigadores de comportamiento organizacional Weiss y Cropanzano desde 1996, y consolida teorías previamente desarrolladas que resaltan la importancia de las emociones de influencia positiva en el trabajo en relación con el ambiente laboral (Velasco et al, 2017, p. 31).

La TEA propone que en el trabajo ocurren distintas situaciones que generan una respuesta emocional, llamadas “eventos afectivos”, y estos provocan en consecuencia una respuesta conductual, racional o actitudinal (Ashton-James y Ashkanasy, 2008, p. 1). Distintos autores reflexionan sobre los aportes de Weiss y Cropanzano es su investigación inicial; en ella buscaban una solución a la falta de congruencia de la relación causal entendida entre las emociones y la satisfacción laboral, ya que era una especie de conclusión común que la

satisfacción laboral estaba determinada meramente por la comparación entre las expectativas y la realidad de los resultados.

En psicología organizacional, la satisfacción laboral se comprende como el nivel en que la organización satisface las necesidades y expectativas de los colaboradores, que se logra medir a través de la percepción de esta relación, ya sea en general o por facciones específicas como remuneración u oportunidades de desarrollo (Caballero, 2002, p. 2). En el caso de la satisfacción, el colaborador puede poseer una actitud positiva hacia su trabajo, con emociones y sentimientos.

Sin embargo, Weiss y Cropanzano (1996, citado por Huang, 2017, p.2) indicaban que la valoración que un individuo puede dar sobre la satisfacción tiene un componente racional que involucra eventos afectivos relacionados con el trabajo, y otro componente más abstracto que involucra creencias sobre este. Con esta conclusión, expresaban la importancia de estudiar la satisfacción y los eventos afectivos como dos fenómenos diferentes.

Gracias a esa diferenciación, los eventos afectivos desarrollan una mayor especificidad teórica, y se permiten diferenciar dos formas: las emociones y los estados anímicos. Poseen distintas características diferenciales, como duración, intensidad y enfoque en un objeto concreto (Velasco et al, 2017, p. 31). En las emociones el enfoque es dirigido hacia un objeto, mientras que los estados anímicos el enfoque no tiene un objeto a quien se dirija, es decir, están desconectados de su objeto causal (Okeke et al, 2016, p. 70).

Ambos resultan en comportamientos, ya sean basados en las emociones [respuesta directa e inmediata a un evento afectivo] y otras basadas actitudes [evaluación general del trabajo, que es más estable en el tiempo] (Velasco et al, 2017, p. 32). Por ello es importante poder identificar si desde la gestión se está descuidando la importancia de las emociones en el trabajo, puesto que una predominancia de emociones positivas es crucial al momento de potenciar el desempeño y bienestar general de la organización.

2.3 El impacto de los eventos afectivos en la calidad de vida organizacional

Como se explicó, los eventos afectivos, la respuesta emocional ante acontecimientos en el trabajo, desencadenan ciertas actitudes y comportamientos acorde a su valoración, si positiva o negativa. Por ende, eventos laborales que se perciban como positivos, serán creadores de estados afectivos positivos; asimismo, eventos laborales percibidos como negativos, provocarán una respuesta negativa que, contrario a la respuesta a eventos positivos, alejarán la posibilidad de alcanzar metas. Es decir, la implicación práctica de esta teoría es que las respuestas afectivas pueden tener influencia inmediata en las acciones laborales – o conductas motivadas por emociones –, y pueden influenciar a la vez la actitud laboral y conductas motivadas por la cognición con el tiempo (Okeke et al, 2016, p. 73).

Un ejemplo de un evento afectivo es el momento del feedback: Cuando un colaborador recibe de su supervisor una apreciación de desempeño en la que – más allá de los resultados – sea clara, se use un lenguaje asertivo donde se reconozca los aciertos y las áreas de desarrollo, sea constructiva y que concluya en un establecimiento de metas donde se evidencie la mejora, el colaborador percibirá este evento afectivo como positivo, y resultará en una emoción positiva inmediata y un estado de ánimo que beneficiará la percepción que tiene de la organización, que lo pone al colaborador en una buena disposición, resultando en un mejor desempeño.

Si por el contrario, este feedback – una vez más, muy aparte de los resultados reales – se realiza de manera negativa, enfocado en la crítica, de forma no metódica, unidireccional, poco o nada empático, y demás, el colaborador tomará esto como un evento afectivo negativo, el cual disminuirá la confianza, la predisposición, el rendimiento, y la satisfacción general que provocará una cadena de sucesos influenciados por esto; es decir, ocurre lo inversamente proporcional a un evento afectivo positivo, y se ha demostrado que en los eventos afectivos negativos el impacto es mucho más grande, con consecuencias mucho más profundas (Huang, 2017, p. 36).

Como explica Huang (2017):

Generalmente, personas que se encuentran en un estado anímico positivo son más probables de evaluar la información del entorno de manera positiva, tienden a percibir esos eventos como oportunidades, en lugar de amenazas, y tienen más impresiones positivas sobre la gente y ello puede llevar a una toma de decisiones o conductas optimistas (p. 3).

Por ello, a nivel general, los eventos afectivos pueden condicionar las actitudes relativas al lugar de trabajo como la satisfacción, compromiso y confianza hacia la organización, e impactar los porcentajes de absentismo, rotación, productividad y lealtad (Ashton-James y Ashkanasy, 2005, p. 24).

El problema es que, en la realidad, desde la administración estratégica es predominante un liderazgo transaccional, que se concentra netamente en el planteamiento y cumplimiento de objetivos, y dosificar recompensas y sanciones en base a estos. A pesar de que los líderes transaccionales siguen de cerca el progreso de los colaboradores hacia los objetivos, se enfocan solo en el resultado y no intervienen en aspectos motivacionales, de desarrollo o de empoderamiento del rol (Fernández, 2019, p. 38). Es decir, es un modelo de liderazgo unidireccional que se mantiene al margen del acompañamiento y se centra en reforzar aquellos comportamientos – con incentivos materiales – que estén dirigidos hacia la mejora de resultados. Así, muchas veces se sacrifica el bienestar de los colaboradores por la consecución de metas; desde el análisis de los eventos afectivos se observa cómo esta aproximación es contraproducente.

Un estudio realizado por Huang (2017, p. 36) evidencia cómo los eventos afectivos positivos tienen una relación positiva con el bienestar de los colaboradores, y cómo los eventos afectivos negativos tenían incluso un impacto mayor en un sentido perjudicial en la estabilidad emocional. Por ello, resalta la importancia de que las organizaciones cuenten con intervenciones, prácticas y

recursos que potencien la capacidad de los colaboradores de poder sobrellevar las dificultades y mantener un enfoque de “*eudaimonia*”, para favorecer el bienestar y la resiliencia organizacional.

3. El modelo HERO

3.1 La relevancia de la resiliencia a nivel organizacional

La capacidad de los seres humanos para adaptarse y prosperar es algo que los ha traído como especie hasta donde están ahora; algo sin precedentes no solo en la Tierra, sino incluso en el universo observable. Durante el final del reinado de los dinosaurios más grandes, los pequeños mamíferos empezaron a ver una oportunidad. Fue Winston Churchill quien dijo que nunca se debe desperdiciar una buena crisis, y efectivamente eso es lo que llevan haciendo hasta ahora; está – figurativamente – en el ADN de los homo sapiens.

Incontables crisis han pasado en la historia de la humanidad, y cada una de ellas trajeron el siguiente paso hacia la tecnología. El mejor ejemplo, aunque ambivalente considerando que lo racional no es algo que haya brillado en sí, es el de los conflictos bélicos internacionales. En el campo de la salud surgieron por un lado las prótesis; por otro, se desarrollaron las vacunas y los antibióticos desde la necesidad de entender y tratar heridas en el campo de batalla; además, las transfusiones de sangre y las ambulancias. En la tecnología, las telecomunicaciones, los radares, encriptaciones, la aeronáutica, motores de reacción o *jet engine*, la computación y la energía nuclear, entre muchos otros más, fueron resultado de estos acontecimientos.

Asimismo, en el campo de la psicología surge la predominancia del enfoque psicopatológico, como se mencionó en capítulos anteriores, para ayudar a los soldados con trastorno de estrés postraumático. Sin embargo, ahora que se ha superado cierto umbral de desarrollo, la humanidad se enfrenta a un tipo distinto de crisis; una no tan aparatosa ni desastrosa como una guerra mundial, pero que se evidencia en el día a día por el dinamismo de crecimiento exponencial viene provocando la tecnología de la información.

La transmisión de información a nivel global es ahora prácticamente inmediata, y es esperable que en el sistema que comprende el mundo moderno, esa información sea el combustible que haga aumentar las revoluciones del motor de la sociedad. Es decir, a mayor flujo de información, mayor dinamismo se manifiesta, y por ende la toma de decisiones debe ser más ágil si se quiere al

menos mantener en cierta medida el statu quo. Aunque es genuinamente imposible debido a que, por lo mencionado, el entorno es siempre cambiante, y en consecuencia los seres que lo habiten necesitarán adaptarse, en esta versión actualizada de la selección natural.

El cambio social y económico es tan vertiginosamente veloz que todo puede cambiar – esta vez no tan figurativamente – en un abrir y cerrar de ojos. Esto es por lo que las organizaciones de la actualidad tienen que pasar día tras día para seguir existiendo. Y es importante, al hablar de “mantener una organización de pie”, recordar que no solo se hace referencia a la razón social o a un edificio con el logo en la puerta, sino de las personas que forman parte de esta organización, que la mantenían funcionando con su esfuerzo, conocimientos y habilidades.

Aquí es donde entra en relevancia la resiliencia, en primer lugar como factor personal o individual. Es aquella abstracción de los trabajos de Viktor Frankl, psiquiatra y sobreviviente de los campos de concentración nazi, principalmente de “El hombre en busca de sentido”, publicado en 1946, que impulsó el desarrollo de la logoterapia.

La resiliencia, del latín “resilio” que significa “rebote”, es un término que se usa en la física, donde se describe como la capacidad que tiene un material o estructura para deformarse y posteriormente poder volver a su estado original; por ejemplo, los resortes. (Cortés, 2015, p. 118). Este concepto se ha trasladado a distintas esferas de la ciencia, y es de particular interés para la psicología positiva.

Una definición que es eficaz para lograr comprender la resiliencia personal es aquella que propone Grotberg (1995, citado por García y Domínguez, 2012), descrita como “la capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas” (p. 66). Es decir, esto implica que frente a una crisis, la adaptación y superación de ciertas situaciones desglosan una serie de aprendizajes, que desarrollan en una persona la capacidad para sobrellevar futuras crisis, manteniendo un nivel aceptable de optimismo y proactividad. Y es de suma importancia hacer énfasis

en que ser resiliente involucra un aprendizaje, en referencia a que la resiliencia es una cualidad que se aprende, como resultado de la interacción de una persona con el entorno (Ortega, 2017, p. 32).

Uriarte (2005, p. 67) reflexiona sobre los aportes de Vanistendael (1995), y menciona que el concepto de resiliencia “incluye necesariamente la capacidad de la persona o grupo de enfrentar adecuadamente las dificultades de una forma socialmente aceptable y correcta”. Acotaciones como esta permiten relacionar estos aportes a otros ámbitos de la psicología como los mecanismos de defensa, en el caso particular de la sublimación, que se describe indirectamente en ese concepto. Además enumera ejemplos de personas y artistas que logran sobrellevar y prosperar sus crisis pasadas o presentes a través del arte o intervenciones sociales.

No es coincidencia que un gran número de fundadores de organizaciones que conservan relevancia hasta hoy tengan una historia de crisis al empezar a hacerla funcionar, o también posteriormente. Y esto se logra transmitir a través de la cultura y la comunicación. En el ámbito organizacional, la definición de la resiliencia no diverge en demasía del concepto de la resiliencia personal:

... desde la Psicología de la Salud Ocupacional se mantiene que las organizaciones “resilientes” son aquellas capaces de aprender de la adversidad y salir fortalecidas, por lo que corren con más ventajas a la hora de afrontar las crisis. Además, promueven un cambio cultural, de valores, de ideas y de creencias básicas en relación con la salud, el trabajo y la mejora continua del capital humano, social, psicológico y económico (Ortega, 2017, p. 35).

Por esto, es importante frente a las cualidades de la sociedad y economía moderna, que las organizaciones cuenten con planes de contingencia frente a una crisis que logren adaptar su funcionamiento a las circunstancias ambientales, además de estrategias que permitan al conjunto de colaboradores que las conforman, aprender y prosperar como un todo. Este es el epicentro de

las investigaciones de Marisa Salanova, quien junto a su equipo desarrolló el modelo HERO, que es un acrónimo para “*Healthy and Resilient Organizations*”, u “Organizaciones Saludables y Resilientes” en español.

3.2 Las organizaciones saludables y resilientes.

Gracias a la revolución de la psicología positiva desde el inicio del siglo XXI, se han venido dando grandes pasos hacia un cambio de paradigma en donde se evidencia cómo el modelo salugénico no solo beneficia a la psicoterapia o la educación, sino que su construcción teórico-práctica ha producido resultados relevantes que demuestran su efectividad en la psicología de las organizaciones.

Conceptos como engagement, comunicación organizacional, estados afectivos, calidad de vida laboral, compromiso, satisfacción, demandas y recursos laborales, y resiliencia se habían venido desarrollando simultáneamente durante el traslado a la era de la información. Sin embargo, estos campos de estudio se construyeron de manera disgregada, que al final quedaba a discreción de cada organización poder utilizar distintos métodos para detectar áreas de mejora e implementar distintas intervenciones, aunque probablemente de forma desequilibrada.

El modelo HERO – o *Healthy and Resilient Organizations Model* – (Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes) logra consolidar e interconectar un número importante de estas aportaciones originadas en la psicología positiva aplicada a las organizaciones, y se presenta como un modelo heurístico que tiene como objetivo potenciar a las organizaciones de manera sistemática y holística. Se entiende como “modelo” porque integra y plantea distintas variables que se relacionan y tienen influencia entre sí; y “heurístico” porque tiene carácter científico, donde se innova y se propone una serie de intervenciones que reflejen resultados medibles en las organizaciones.

El modelo HERO de Salanova et al (2012, p.786) se centra en que las organizaciones, tal como los seres humanos, en tiempos vertiginosos y de crisis, como ocurre en la actualidad, deben adoptar prácticas saludables, productivas y

coherentes con sus objetivos, con el fin de ser resilientes frente al cambio y poder prosperar. Mencionan que ciertamente se han realizado investigaciones sobre esta cualidad de las organizaciones previamente y era atractivo para distintos estudios de la administración, pero la mayoría eran basados en el modelo patogénico, que no concuerda con el paradigma positivo de lo que se pretende trabajar.

A la vez, estos aportes previos pertenecían a un número grande de disciplinas y sus hallazgos se encontraban fragmentados y se enfocaban solamente en el aspecto individual, sin tomar en cuenta el nivel grupal ni organizacional. A diferencia, el modelo HERO entiende a la resiliencia como cualidad de una organización, manteniendo como centro lo humano, es decir, los colaboradores y grupos de trabajo, denominados como el factor más valioso, y necesarios por una organización para sobrevivir y prosperar. Es así que las organizaciones deben implementar estrategias para atraer y retener colaboradores, quienes tomarán la decisión de permanecer o no en ella en base a cómo la organización tenga un ambiente saludable, en referencia al esfuerzo de esta para cuidar de todos los niveles organizacionales, en su bienestar y desarrollo; esto caracteriza a las organizaciones saludables y resilientes (Hernández-Vargas et al, 2014, p. 248).

Por ello, Salanova (2019) define a una organización saludable y resiliente como

Aquella organización que pone en marcha prácticas sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar la salud de los/las empleados/as y la salud financiera de la organización, mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (ej., diseño y rediseño de puestos), el ambiente social de la organización (ej., canales de comunicación abierta) y la organización (ej., estrategias de conciliación trabajo/vida privada) y además genera resultados relacionados con la excelencia organizacional así como relaciones positivas con el entorno organizacional y la comunidad (p. 2).

Salanova y colegas ya habían propuesto una definición más simple; las describen como una organización que hace esfuerzos sistemáticos, planificados

y proactivos para mejorar los procesos y resultados en los tres niveles organizacionales, manteniendo un ajuste positivo ante situaciones difíciles y un nivel deseable de calidad en sus resultados (Acosta et al, 2013, 108).

Así, a partir de los niveles de tarea, interpersonal y organizacional (prácticas de RRHH), el modelo HERO entiende a la gestión de las organizaciones como un proceso que se retroalimenta en sí mismo a partir de tres componentes (Salanova et al, 2012):

1. Recursos y prácticas organizacionales saludables
2. Empleados saludables
3. Resultados organizacionales saludables

Estos componentes tienen *inputs* y *outputs*; los últimos tienen la capacidad de potenciar cualquiera de los demás componentes. Es decir, “están recíprocamente relacionados a través del tiempo en espirales de ganancias” (Acosta et al, 2011, p. 132).

3.3.1 Recursos y prácticas organizacionales saludables

Son aquellos factores organizacionales que promueven un ambiente interno saludable y favorable para el bienestar y desarrollo personal-profesional de los colaboradores, y que al mismo tiempo dirigen a toda la organización hacia el logro de sus objetivos a través de buenas prácticas en la gestión del talento humano. Comprenden los dos elementos importantes:

- a) Recursos: Aspectos organizacionales que tienen como objetivo impulsar el desarrollo personal, neutralizar las demandas laborales que generen desgaste emocional, y promover el dinamismo, empoderamiento y motivación de los colaboradores a través del diseño adecuado de roles y funciones.
- De tarea: Relacionada con la naturaleza de los cargos y sus actividades, es decir, el entorno de contacto inmediato de la organización con el colaborador. Busca generar *engagement* a través de estrategias que generen orgullo y disfrute por el trabajo, como (Sena, 2016):
 - Desarrollo de canales de retroalimentación y flujos de información.

- Tareas dinámicas y desafiantes que empoderen al personal.
 - Evitar la operatividad excesiva.
 - Diseño de funciones y roles claros y autónomos.
- Interpersonales: Buscan mejorar la calidad de las relaciones sociales que ocurren mediante las interacciones dentro de los grupos de trabajo. Se centra en los factores motivacionales y los refuerzos positivos emocionales que existen entre las posiciones jerárquicas generadas a través de la implementación sistemática de estrategias que impulsen la comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y acompañamiento.

b) Prácticas: Actividades que se desarrollan desde la gestión del talento humano que buscan favorecer la productividad, satisfacción y compromiso de los colaboradores por medio de prácticas efectivas de desarrollo de carrera, formación, apreciación del desempeño, comunicación, políticas salariales equitativas, equilibrio vida laboral-personal del colaborador, prevención del mobbing y acoso, programas de salud psicosocial, etc. (Salanova, 2019).

Un detalle que beneficia indirectamente al desempeño es que los colaboradores logran percibir a través de estas intervenciones que la organización vela por ellos y busca su bienestar, es decir se sienten humanizados y parte importante de la organización, cuidando no solo su seguridad sino su salud psicosocial; entre ellas, las de mayor peso predictivo con respecto a incrementar el engagement – y por tanto, incrementar el desempeño – son las intervenciones que potencien la salud psicosocial, el desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera y comunicación e información organizacional (Acosta et al, 2013, p. 117).

3.3.2 Colaboradores saludables

Corresponde al estado general de bienestar de los colaboradores que hacen uso de sus recursos psicológicos y se refleja en un alto nivel de resiliencia, control de sí mismos y su capacidad de generar cambios en el ambiente de trabajo en forma de resultados de calidad. Estudios recopilados por Salanova et al (2012) demuestran que la existencia y desarrollo de competencias emocionales en el

lugar de trabajo están estrechamente asociados al bienestar psicosocial de los colaboradores.

Sena (2016) expone una lista de características que describen a los colaboradores saludables como:

- Autoeficacia
- Resiliencia
- Optimismo
- Esperanza
- Afectividad positiva
- Engagement

Es decir, son personas que poseen un fuerte capital psicológico (Sanabria, 2017, p. 30). Por otro lado, Gómez et al (2020, p. 367) referencia trabajos de Salanova y su equipo en donde enlistan cinco variables que caracterizan a los empleados saludables: eficacia, engagement, confianza organizacional, resiliencia y afectos positivos. Agrega que son aquellos que poseen fortalezas y capacidades psicológicas que las organizaciones saludables pueden gestionar y potenciar para conseguir buenos resultados. Acosta y colegas (2015a, p. 344) expresan la importancia de cuidar del bienestar de los colaboradores, pues su salud ayuda a lograr objetivos organizacionales y en tiempos de crisis representa una gran ventaja competitiva.

La importancia de esto radica en que este componente sirve como mediador entre los demás del modelo HERO; es decir, las prácticas y recursos organizacionales saludables se potencian cuando existe bienestar interno de manera colectiva, al mismo tiempo que estas prácticas y recursos sirven como predictor del bienestar. De ambas maneras, por la naturaleza interconectada del modelo, concluyen en resultados organizacionales saludables.

3.3.3 Resultados organizacionales saludables

Hace referencia a la calidad del servicio o producto que entregue la organización que a la vez se manifiesta en altos niveles de desempeño y en el bienestar general a través de las buenas relaciones con la comunidad, clientes y proveedores por medio de evaluaciones de aquellos beneficiarios. Al promover

los componentes de recursos/prácticas saludables se genera una sensación y percepción de bienestar a nivel colectivo que tiene como efecto resultados organizacionales de calidad.

De esta forma se explica la relación estrecha y multidireccional que posee el modelo HERO, pues diversos estudios expresan que el bienestar laboral, en relación con las buenas prácticas, están estrechamente relacionados a la mejora del desempeño, productividad y calidad; esta última sobre todo expresa que los resultados organizacionales saludables favorecen el bienestar de los clientes externos o beneficiarios, y este feedback que devuelve la organización al ambiente externo potencia la imagen de marca y al mismo tiempo el *employer branding*.

Trabajos del equipo de investigación WoNT (Acosta et al, 2011, p. 128) hallaron que la confianza organizacional media de forma total la relación entre las prácticas organizacionales saludables, el bienestar de los colaboradores y el engagement. El detalle más importante de estos estudios es que el engagement en los equipos de trabajo incrementa solamente cuando ellos perciben que la organización implementa prácticas organizacionales saludables (intervenciones que potencien la salud psicosocial, el desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera y comunicación e información organizacional) lo que generará eventos afectivos positivos a lo largo del tiempo.

El equipo WoNT (Acosta et al, 2011, p. 131) concluye que “las organizaciones deben fortalecer la confianza entre empleados y supervisores debido a que cuando se implementan prácticas saludables desde la DRH, éstas tendrán una relación positiva en el engagement en el trabajo en equipo sólo si existe confianza organizacional”, por lo cual, la comunicación organizacional toma un papel clave para consolidar una organización saludable y resiliente.

4. La comunicación organizacional

4.1 La percepción de la cultura a través de la comunicación

Lugo (2018) define a la cultura organizacional como “el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracterizan a los integrantes de una organización, institución, empresa, o negocio” (p. 95). Este conjunto de

elementos tiene significados compartido por todos los miembros de la organización, que se transmite a través de la interacción entre ellos por medio de la comunicación. Por otro lado, Soria y Pérez (2012) definen a la comunicación como:

... el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones (p. 9).

Por ello, la comunicación es un factor que no debe dejarse a la suerte en las organizaciones, puesto que conforma el pilar principal al momento de gestionar el proceso de cambio organizacional y el logro de metas en todos los niveles. En esto es particularmente relevante la comunicación organizacional interna, pues el flujo de información debe ser planificada para poder asegurar la transmisión correcta de los componentes de la identidad de la organización; es decir, debe entenderse como cualquier otro proceso productivo, planificarse, evaluarse y mejorarse (Nosnik, 1995, citado en Soria y Pérez, 2012, p.11).

Sobre la importancia de la comunicación organizacional en la cultura, Quiroga (2007) detalla que: "Incide e impacta directamente en la cultura organizacional y en la dirección de la gestión del conocimiento, y es utilizada estratégicamente en las empresas con el propósito esencial de ayudar a alcanzar metas a través de la cultura, apoyando la consecución de objetivos y acciones específicas, para mejorar los resultados de gestión en cuanto a productividad y competitividad" (p. 15).

Una organización entendida como un sistema abierto contempla la posibilidad de adaptación al medio, donde la comunicación es una pieza clave al momento de consolidar la cultura organizacional, la cual es creada, reforzada y transmitida a través de las interacciones de los colaboradores en sus grupos o equipos de trabajo, es decir, a través de la comunicación organizacional.

4.2 Manejo de la comunicación y la cultura de resiliencia

Cuando una organización está pasando por un proceso de transformación debido a una crisis, es importante mantener viva la cultura de la organización, pues ella determina los procesos y las creencias internas; es cuando una organización pasa por un momento de cambio significativo que su identidad se ve de cierta forma amenazada por el cambio del statu quo, lo cual es probable que genere mucha incertidumbre en los colaboradores.

Para que los miembros de una organización perciban un proceso de cambio como una oportunidad, la comunicación interna debe procurar guiar a los colaboradores a través del acompañamiento y claridad de información, pues “a través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin” (Soria y Pérez, 2012, p 11).

Con un estilo de dirección apropiado, que tenga como prioridad la adecuada comunicación interna bidireccional, se generará una satisfacción general, pues los colaboradores se sentirán escuchados, y por otro lado existirán menos probabilidades de incidentes que interrumpan la adecuada consecución de metas. Como mencionan Soria y Pérez (2012): “Los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán en armonía” (p 11).

Es decir, es a través de la comunicación interna que la confianza organizacional de los colaboradores se consolida, pues comunicar una cultura de resiliencia a partir de la implementación y la socialización de intervenciones centradas en el bienestar y salud de los colaboradores incrementa los niveles de satisfacción, disminuye el impacto del ruido y genera eventos afectivos positivos para que se manifiesten los beneficios del engagement en el desempeño; pues, como mencionan Soria y Pérez (2012, p. 10), la comunicación organizacional “ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos. y cómo reducir la resistencia al cambio”.

4.3 La comunicación y la confianza organizacional

Debido al incremento del dinamismo en el entorno económico global, en el cual median los eventos críticos mundiales, las organizaciones deben tomar decisiones grandes, a tal magnitud que pueden llegar a cambiar su naturaleza completamente y caer en la entropía. Como se explica anteriormente, cuando una organización pretende integrar prácticas organizacionales saludables, la confianza organizacional media el éxito que estas tengan para mejorar el engagement en los colaboradores. Al mismo tiempo, la confianza organizacional surgirá solamente si los colaboradores perciben que estas prácticas mejoran su bienestar (Acosta et al, 2015b p. 11). Por tanto, la confianza organizacional es pieza clave para el cumplimiento efectivo de objetivos en una organización, y el instrumento para lograr un nivel óptimo de esta es la comunicación interna.

La definición de confianza organizacional puede describirse como “la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas” (Lin, 2009, citado por Acosta et al, 2015b, p. 11). Es decir:

Cuando confiamos, en este caso en nuestra organización y en nuestros compañeros de trabajo, somos voluntariamente vulnerables a las acciones de la organización/ equipo de trabajo, debido a que confiamos en que las acciones que lleva a cabo la organización o nuestro equipo están orientadas a mejorar nuestro bienestar y funcionamiento organizacional, por tanto damos lo mejor de nosotros (Acosta et al, 2015b, p. 17).

La confianza organizacional existe en dos tipos: vertical, es decir, entre los colaboradores y la gestión de la gerencia, que se analiza desde el nivel organizacional; y horizontal, que se refiere a la confianza entre compañeros de equipo y se analiza a nivel grupal (Acosta et al, 2015b, p. 11). La confianza organizacional está basada en las percepciones de consistencia y congruencia entre las palabras y las acciones, entre lo que se ofrece y lo que se termina entregando (Sanabria, 2017, p. 28). En otro aspecto, los juicios que los

colaboradores tienen sobre la confianza organizacional provienen de las experiencias en las interacciones, incidentes y eventos que tienen las personas en relación con la organización (Sanabria, 2017, p. 29).

Las organizaciones que poseen esta variable son más competitivas (Lockward, 2011, p. 466), probablemente porque pueden funcionar a través de un seguimiento menos invasivo, puesto que, por el lado de las organizaciones, pueden tener certeza de la competencia de los colaboradores al cumplimiento de sus funciones de manera óptima, si esta ha invertido en el desarrollo de sus miembros; por el lado de las personas, ponen el deseado de dedicación al cumplimiento de objetivos debido a que el nivel de incertidumbre y ruido entre la solicitud de acción y el cumplimiento de esta, que se puede medir en tiempos de entrega, tiene un valor no significativo, que se transforma en resultados organizacionales saludables.

Lo mencionado anteriormente también puede conducir a un modelo de retroalimentación positiva, pues el alto rendimiento individual incrementa la confianza organizacional, y ello resulta en un mayor nivel de satisfacción laboral. Como explica Sanabria (2017):

El alto rendimiento de los individuos puede provocar el aumento de la confianza de los gerentes a sus subordinados debido al éxito en el trabajo. Esto puede aumentar la calidad de la relación gerente-subordinado y líder-subordinados al considerar a su gerente así como ayudarlo cuando sea necesario y ser un mentor en tiempos difíciles (p. 31).

La importancia – y relación – de la cultura y comunicación en la confianza organizacional se evidencia en que los colaboradores “tienden a confiar en los miembros que comparten objetivos y valores de manera colectiva” (Tsai y Ghoshal, 1998, citados por Sanabria, 2017, p. 32), pues esto ayuda a que la comunicación se dé en una forma que evite malentendidos y conductas oportunistas.

En el caso de los equipos de trabajo, ejemplos de prácticas que potencien la confianza, tanto horizontal como vertical, consisten en aquellas como team building, capacitaciones sobre equipos de alto rendimiento y actividades outdoor que fortalezcan el trabajo en equipo (Acosta et al, 2019, p. 96).

Por tanto, cuando una organización implementa acciones, entendidas como prácticas organizacionales saludables, para mejorar la humanización del personal, las condiciones de trabajo, el desarrollo del talento, la planificación hacia el logro de metas y la resiliencia, se manifestará un incremento en el nivel de confianza organizacional, mediadas por una serie de eventos afectivos positivos.

En conclusión, la confianza organizacional media el éxito de la implementación del modelo de las organizaciones saludables y resilientes, es decir aquellas prácticas que potencian el bienestar de los colaboradores y el cumplimiento de objetivos, a través del uso planificado y estratégico de la comunicación organizacional, basadas en el entendimiento de la importancia de los eventos afectivos, la satisfacción y la calidad de vida laboral como ventaja competitiva y un paso más hacia la humanización del trabajo, gracias al cambio de paradigma hacia el modelo salugénico, esencia de la psicología positiva aplicada a las organizaciones.

CAPÍTULO II: ANALISIS INSTITUCIONAL

La organización bajo estudio es una institución educativa de nivel primario y secundario, situada en la ciudad de Guayaquil. Forma parte de una congregación religiosa fundada en el año 1800; su presencia en el Ecuador ya lleva 159 años. La institución educativa tal como se la conoce en la actualidad inició sus actividades en 1950, a pesar de haber existido distintas instancias del colegio desde hace 145 años. Su servicio educativo está fundamentado en sus principios y valores construidos a partir del carisma, un don del Espíritu Santo para el bien de la Iglesia, que encuentra, a través de la Eucaristía.

La institución educativa en estudio cuenta a día de hoy con 96 colaboradores, distribuidos en 16 departamentos: en el área administrativa se encuentra el Rectorado, Secretaría, Marketing, Administración, Mantenimiento y Adquisiciones, Contabilidad y Talento Humano; en el área de docencia se encuentra el Vicerrectorado, Inspección, Tutores, Docentes, Coordinación de Subniveles, Coordinación Área/PD/PAI, Departamento Idiomas, Departamento Pastoral y Departamento de Consejería Estudiantil.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Planteamiento del problema de investigación

A raíz de la crisis sanitaria global, un sinnúmero de organizaciones sufrió el peso del aislamiento obligatorio. Un porcentaje tuvo que realizar un cierre definitivo de sus funciones; el resto recibió un inevitable golpe económico y algunas de ellas tuvieron que transformarse para poder sobrevivir. En el caso de las organizaciones que tienen un mercado bien definido se llegó a complicar aún más -como en el caso de las instituciones educativas-, sobre todo aquellas de educación primaria y secundaria, quienes, dependiendo de su grupo económico objetivo, no suelen poseer una cultura de virtualidad ni de automatización de procesos.

Y así, cuando el grupo económico objetivo de un mercado concreto tiene un impacto negativo, es un golpe certero a la estabilidad de una organización. Ese fue el caso concreto de la unidad educativa que se encuentra bajo estudio, que frente a esto tuvo que desvincular a muchos colaboradores. En estas circunstancias, a suma de toda la incertidumbre que compete a una crisis sanitaria en el foco principal de contagio en el país, la posibilidad de ser separado de -posiblemente- la única fuente de ingresos personal, o incluso familiar, es razón más que entendible para que se genere un ambiente cuasi caótico a nivel emocional, y que se llega a sentir a nivel organizacional, con el ruido como síntoma principal a nivel de la comunicación interna, reflejada en el desempeño.

Los colaboradores estaban ajustados a una cercanía física y a una comunicación directa; considerando a una organización como la unidad educativa en cuestión, con una cultura centrada en la religión católica, el aislamiento social ahondado por la incertidumbre de perder el puesto de trabajo, la migración a lo digital, la imposibilidad de recompensar un buen desempeño, la posibilidad de que se genere burnout colectivo por la nueva modalidad a distancia, y demás, evidencia una necesidad de acompañamiento y un potenciamiento de la resiliencia a nivel

organizacional que mantenga en sintonía a los colaboradores con la organización.

Todo esto indica un desfase en la calidad de vida organizacional de los colaboradores, donde se evidencia el impacto que tiene en el desempeño, índice de satisfacción y comunicación. Por ello el modelo HERO se presenta como una aproximación pertinente a la aplicación de una propuesta, en donde a través de distintas variables organizacionales se puede observar dónde existe una necesidad de mejora; recopila décadas de investigación y validación por medio de estudios y conjunción de múltiples teorías relevantes a la psicología organizacional positiva y seguridad ocupacional con un enfoque salugénico y constructivista.

Formulación de las preguntas de investigación

Pregunta Primaria: ¿Qué características componen la resiliencia organizacional y la calidad de vida de los colaboradores de la institución bajo estudio?

Preguntas Secundarias

1. ¿Cuál es la percepción de los colaboradores de las empresas bajo estudio sobre la resiliencia organizacional?
2. ¿Cómo ha influido la actual concepción de resiliencia organizacional en el desempeño de la empresa bajo estudio?
3. ¿Qué impacto tendría el diseño de una propuesta de plan de comunicación organizacional basada en el modelo de las organizaciones saludables y resilientes (HERO)?

Planteamiento de objetivos

- **Objetivo general**

Analizar las características propias de la resiliencia organizacional y la calidad de vida de los colaboradores de la empresa bajo estudio.

Objetivos específicos

- Estudiar la percepción de los colaboradores del área administrativa sobre la resiliencia organizacional y la calidad de vida laboral.
- Analizar la influencia de la resiliencia organizacional en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la institución bajo estudio.
- Diseñar una propuesta de programa de comunicación organizacional basada en el modelo de las organizaciones saludables y resilientes (HERO).

Enfoque metodológico

- **Diseño de investigación**

No experimental

Hernández (2014) describe la investigación no experimental como:

“La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.” (p.152).

Así pues, esta investigación tiene naturaleza no experimental, pues pretende medir un conjunto de fenómenos para lograr comprender una facción de la realidad de la institución bajo estudio a nivel de las organizaciones saludables.

- **Alcance del estudio:**

El alcance de la presente investigación es descriptivo porque pretende levantar y analizar información sobre las características de una población concreta de la organización a partir de variables específicas del modelo HERO y la psicología positiva. Los estudios de alcance descriptivo se definen como aquellas en las que:

Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, 2014, p. 92)

- **Tipo de investigación**

La metodología del trabajo es de enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa) pues se utilizarán la entrevista y la encuesta como instrumentos de levantamiento de información y recolección de datos en relación con la muestra. Reflexionando sobre los aportes de Sánchez (2013), Guelmes y Nieto (2015) definen al enfoque mixto como:

“... la búsqueda donde el investigador mezcla o combina métodos cuantitativos y cualitativos y señala como su característica clave el pluralismo metodológico o eclecticismo, lo que, según su opinión, resulta en una investigación superior por cuanto utiliza las fortalezas de la investigación cuantitativa y las de la investigación cualitativa combinándolas y minimizando sus debilidades.” (p.24)

- **Población y muestra**

La organización está constituida por 7 departamentos administrativos y 9 académicos. Cuenta con 96 colaboradores en total, de los cuales predomina la generación Y en un 58%; la edad mayor es de 69 años y la menor es 22; las mujeres conforman la mayoría con un 73%.

Para la muestra se contará con la sección administrativa; está conformada por 16 colaboradores divididos en 7 departamentos: Rectorado, Secretaría, Marketing, Administración, Mantenimiento y Adquisiciones, Contabilidad y Talento Humano. La generación “Y” o “millenials” predominan con un 63%, les siguen la generación X con el 25%, y finalmente los Baby Boomers con el 12%; las mujeres conforman el 63%; la edad mayor es 69 años y la edad menor es 27.

- **Dimensiones**

- a) Engagement**

Concepto que describe la conexión que existe en la experiencia laboral de un individuo con su organización, en la cual se experimenta una sintonía entre lo que la organización necesita del colaborador y su motivación a realizar dichas actividades. Está caracterizada generalmente por tres factores: vigor, absorción y dedicación, que representan una contraposición radical a un estado de burnout. Provoca una sensación positiva y que está influenciada por distintas estrategias organizacionales que fortalecen el contrato psicológico y las recompensas emocionales, derivando finalmente en un elevado desempeño y un mayor estado de satisfacción en general.

- b) Calidad de vida**

En el sentido laboral, la calidad de vida comprende la experiencia de satisfacción que poseen los colaboradores de una organización en relación al ambiente de trabajo, funciones, comunicación, clima interno, equipos y grupos de trabajo, demandas y recursos, empoderamiento, recompensas, etc. Es decir, es la percepción de una predominancia de eventos emocionales positivos en la experiencia laboral.

- c) Desempeño**

Comprende los resultados saludables de una organización, cual sea su naturaleza de negocio y en cualquiera de sus tres niveles (individual, grupal y organizacional), en relación con su capacidad de alcanzar objetivos, tomando en cuenta el bienestar y desarrollo de los individuos, y medidos a partir de distintos indicadores establecidos previamente y durante un cierto periodo de tiempo.

- d) Comunicación organizacional**

Conjunto de estrategias que articula una organización de manera sistemática y planificada para transmitir o receptor determinada información de manera interna y externa, con el propósito de potenciar aspectos de la cultura y marca organizacional para lograr que una organización sea saludable.

- **Método y técnicas de investigación**

Se empleará el método analítico, pues se deberá realizar una indagación precisa de la información levantada sobre la organización.

Enfoque mixto: Cuantitativo (encuesta) y cualitativo (entrevista)

El enfoque mixto, que consiste en la síntesis del enfoque cualitativo y cuantitativo mediante el uso de al menos uno de cada, permite obtener una visión más completa de la situación en la que se encuentra la organización en base a las distintas variables. Para el enfoque cuantitativo se aplicará la encuesta a los 16 colaboradores de la sección administrativa dividida en 7 departamentos: Rectorado, Secretaría, Marketing, Administración, Mantenimiento y Adquisiciones, Contabilidad y Talento Humano; esto permitirá poner en primer plano la objetividad y se podrá tener una apreciación general a nivel estadístico. Para el enfoque cualitativo se utilizará la entrevista, que se aplicará a la rectora, vicerrectora y administradora de la institución.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Técnica aplicada: Encuesta

A continuación se exponen los resultados de la investigación y el respectivo análisis de la información levantada a través de la aplicación de la encuesta. La encuesta tuvo como objetivo recopilar información acerca de la importancia de la resiliencia organizacional para la calidad de vida de los colaboradores en el área administrativa de una institución educativa de la ciudad de Guayaquil.

Se utilizó la escala de Likert bajo la modalidad: Muy de acuerdo; De acuerdo; Ni en acuerdo ni en desacuerdo; En desacuerdo; Muy en desacuerdo. Los resultados se presentan en Figuras circulares por porcentajes, y separadas de acuerdo con cada dimensión considerada:

- Engagement
- Calidad de Vida
- Desempeño
- Comunicación organizacional

Formato de encuesta: Encuesta sobre resiliencia organizacional

La siguiente encuesta es anónima y tiene fines exclusivamente académicos y de investigación acerca de la resiliencia en las organizaciones de la actualidad, por lo que se necesita la mayor colaboración y transparencia de su parte. :)

Objetivo: Recopilar información acerca de la importancia de la resiliencia organizacional para la calidad de vida de los colaboradores en el área administrativa de una institución educativa de la ciudad de Guayaquil.

Género: M ___ F ___

Su fecha de nacimiento está entre:

a) 1945 – 1964 (___)

b) 1964 – 1980 (___)

c) 1980 – 2000 (___)

d) 2000 – act. (___)

Lea el enunciado y escoja la opción que más se adapte a su percepción:

Tabla 1: Enunciados de la encuesta

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Encuesta de investigación

Enunciados	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Mi trabajo me hace sentir que lo que hago sirve para un propósito más grande.					
Mi trabajo es satisfactoriamente retador.					
Lo que hago en el trabajo me enorgullece.					
Soy capaz de afrontar dificultades grandes cuando se presentan en mi trabajo.					
Cuando salgo de mi trabajo pasa poco tiempo antes de querer volver.					
En mi trabajo, a pesar de los momentos difíciles, me siento generalmente bien.					
Los grupos de trabajo de los que formo parte me hacen sentir aceptado y valorado.					
Siento que mi trabajo impacta de manera positiva en mi lado personal.					
En mi trabajo soy capaz de tomar decisiones en relación a mi cargo.					
Al salir de mi trabajo soy capaz de desvincularme mentalmente de él.					
Mi trabajo me facilita los recursos necesarios para dar lo mejor de mí.					
Soy auto eficaz al momento de trabajar.					
En mi trabajo, de tener un mal día, tomo acciones para que las cosas mejoren.					
Cuando hay dificultades en mi trabajo siento que eventualmente todo irá para bien.					

Soy capaz de mantenerme concentrado en dar lo mejor de mí a pesar de los obstáculos que se presenten.					
En mi trabajo me siento parte importante de la institución.					
Tengo conocimiento de la misión y los objetivos de mi institución.					
Las decisiones que se toman en mi institución son comunicadas de manera oportuna.					
Cuando hay novedades o cambios importantes la incertidumbre es poco común.					
Cuando hay cambios radicales siento el apoyo y acompañamiento de la institución.					

La encuesta se aplicó a los 16 colaboradores de la sección administrativa para el levantamiento de información.

Análisis de los resultados de la encuesta

Pregunta 1 – Género:

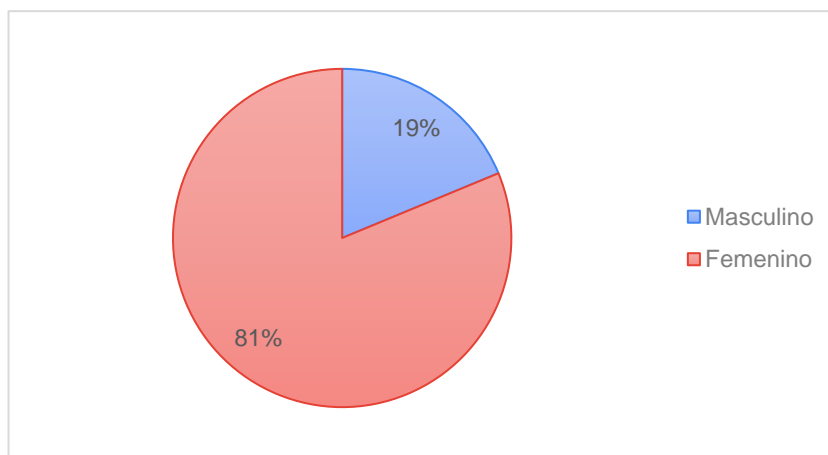


Figura 1: Género

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	3	18,8
Femenino	13	81,3
Total	16	100

Tabla 2: Género

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Pregunta 2 – Su fecha de nacimiento está entre:

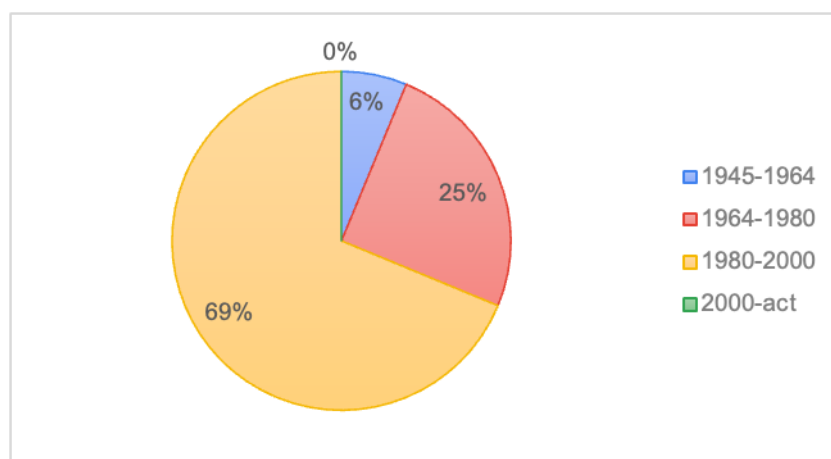


Figura 2: Su fecha de nacimiento está entre

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Su fecha de nacimiento está entre	Frecuencia	Porcentaje
1945-1964	1	6,3
1964-1980	4	25,0
1980-2000	11	68,8
2000-act	0	0,0
Total	16	100

Tabla 3: Su fecha de nacimiento está entre

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Pregunta 3 – Seleccione su departamento:

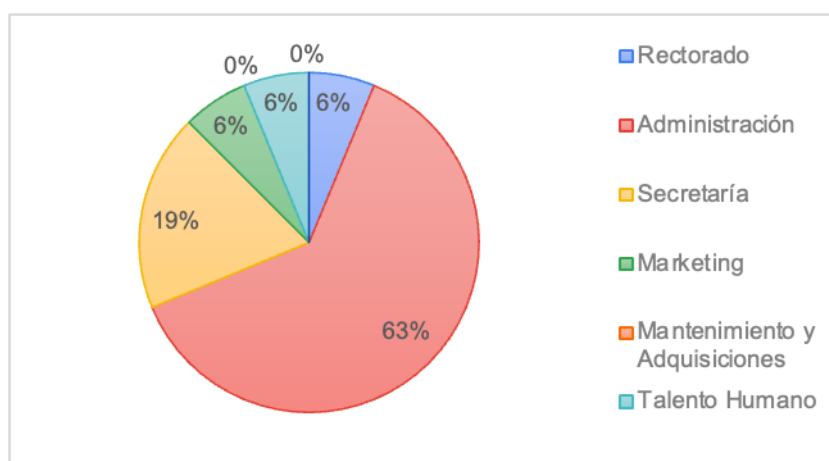


Figura 3: Seleccione su departamento

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Seleccione su departamento	Frecuencia	Porcentaje
Rectorado	1	6,3
Administración	10	62,5
Secretaría	3	18,8
Marketing	1	6,3
Mantenimiento y Adquisiciones	0	0,0
Talento Humano	1	6,3
Contabilidad	0	0,0
Total	16	100

Tabla 4: Seleccione su departamento

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Resultados por dimensiones

A continuación se exponen los resultados de los 16 colaboradores encuestados y se analizan a partir las cuatro dimensiones que se plantearon para la investigación: Engagement, Calidad de Vida, Desempeño, Comunicación.

Engagement

En esta dimensión se analizará cuál es el nivel de conexión emocional con el trabajo que poseen los colaboradores encuestados. A esta dimensión corresponden los cinco primeros enunciados.

Pregunta 4 - Mi trabajo me hace sentir que lo que hago sirve para un propósito más grande.

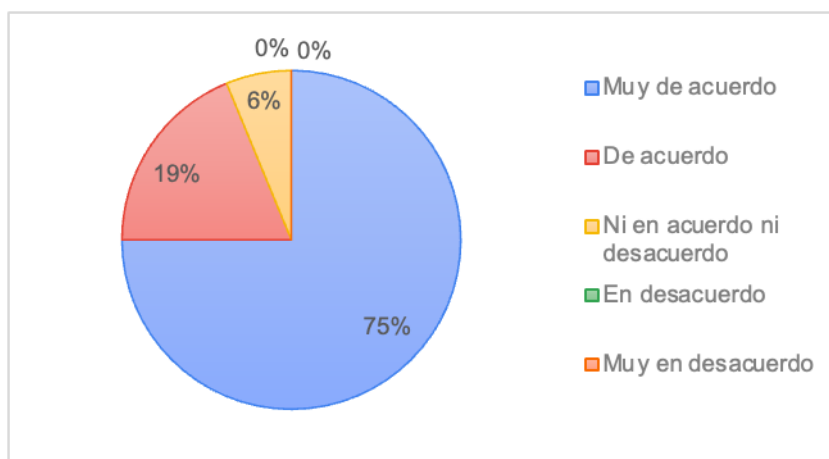


Figura 4: Enunciado 1

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	75,0
De acuerdo	3	18,8
Ni en acuerdo ni desacuerdo	1	6,3
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 5: Enunciado 1

Elaborado por: Autor del trabajo de título

En este enunciado, el 94% de los colaboradores percibe que su cargo aporta en medida importante a la misión de la institución; el 6% indicó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta 5 - Mi trabajo es satisfactoriamente retador.

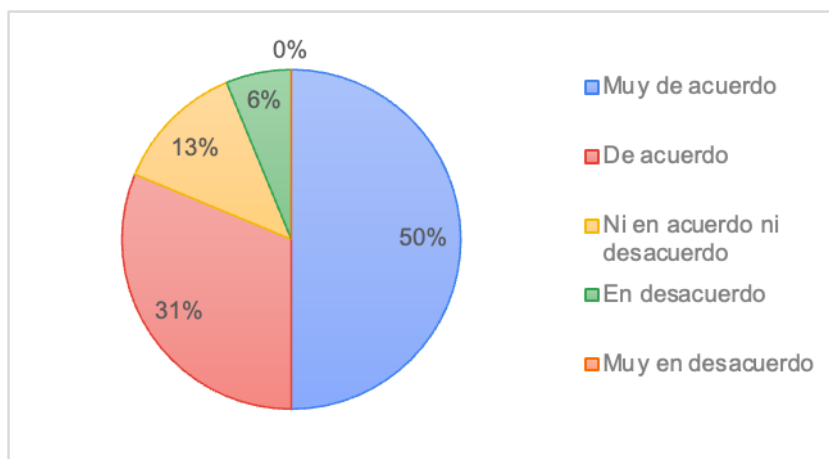


Figura 5: Enunciado 2

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	50,0
De acuerdo	5	31,3
Ni en acuerdo ni desacuerdo	2	12,5
En desacuerdo	1	6,3
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 6: Enunciado 2

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 81% de los encuestados indicó que su trabajo es satisfactoriamente retador; en cambio, el 19% expresa que sus funciones no representan un desafío positivo significativo.

Pregunta 6 – Lo que hago en el trabajo me enorgullece.

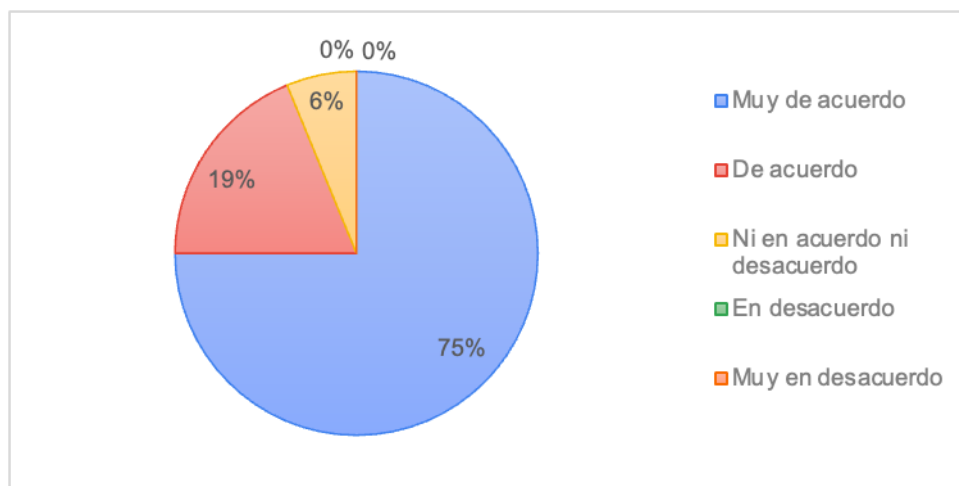


Figura 6: Enunciado 3

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	75,0
De acuerdo	3	18,8
Ni en acuerdo ni desacuerdo	1	6,3
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 7: Enunciado 3

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 94% de los colaboradores siente que lo que hacen en su trabajo le enorgullece; 6% de ellos se mostraron neutros al respecto.

Pregunta 7 - Soy capaz de afrontar dificultades grandes cuando se presentan en mi trabajo.

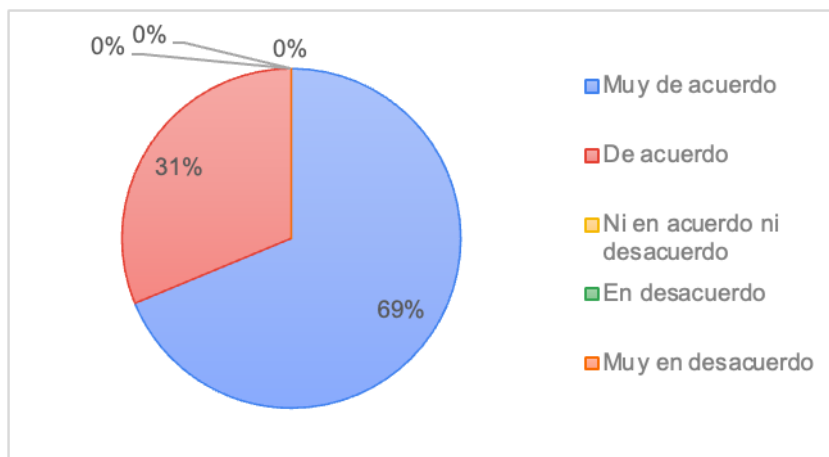


Figura 7: Enunciado 4

Elaborado por: Autor del trabajo de título

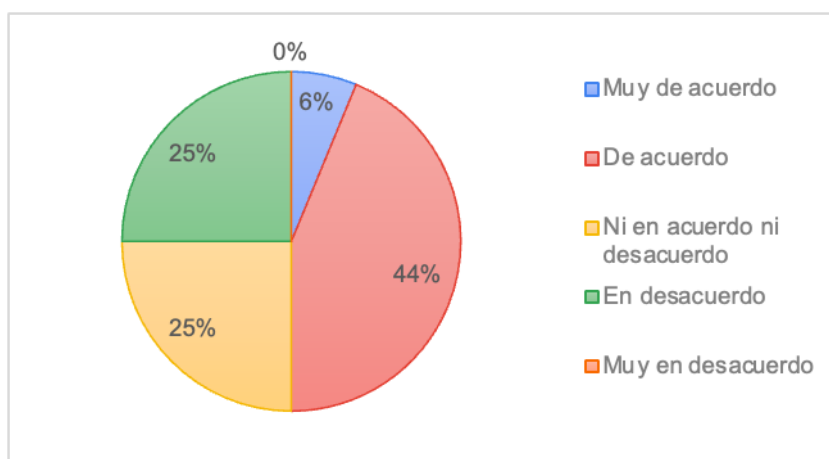
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	68,8
De acuerdo	5	31,3
Ni en acuerdo ni desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 8: Enunciado 4

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 100% expresó que se perciben capaces de afrontar situaciones difíciles en el trabajo.

Pregunta 8 - Cuando salgo de mi trabajo pasa poco tiempo antes de querer volver.



Figura

8:

Enunciado 5

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	6,3
De acuerdo	7	43,8
Ni en acuerdo ni desacuerdo	4	25,0
En desacuerdo	4	25,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 9: Enunciado 4

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 50% de los colaboradores encuestados expresaron que al salir de su trabajo pasa poco tiempo antes de querer volver; en cambio, el otro 50% indicó que este enunciado no es algo con lo que se sientan necesariamente identificados.

Calidad de vida.

En esta dimensión se mide la experiencia de satisfacción general que poseen los colaboradores en relación al bienestar y eventos afectivos positivos dentro de la organización. Corresponden a esta dimensión desde el sexto al décimo enunciado.

Pregunta 9 - En mi trabajo, a pesar de los momentos difíciles, me siento generalmente bien.

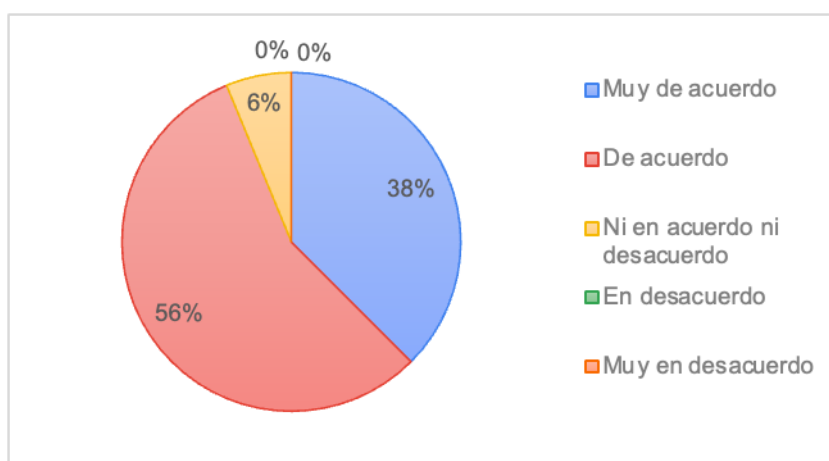


Figura 9: Enunciado 6

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	37,5
De acuerdo	9	56,3
Ni en acuerdo ni desacuerdo	1	6,3
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 10: Enunciado 6

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 94% de los colaboradores expresaron que se sienten generalmente bien, a pesar de los momentos difíciles (p.e.: la pandemia). El 6% respondió que no estaba necesariamente de acuerdo con este enunciado.

Pregunta 10 - Los grupos de trabajo de los que formo parte me hacen sentir aceptado y valorado.

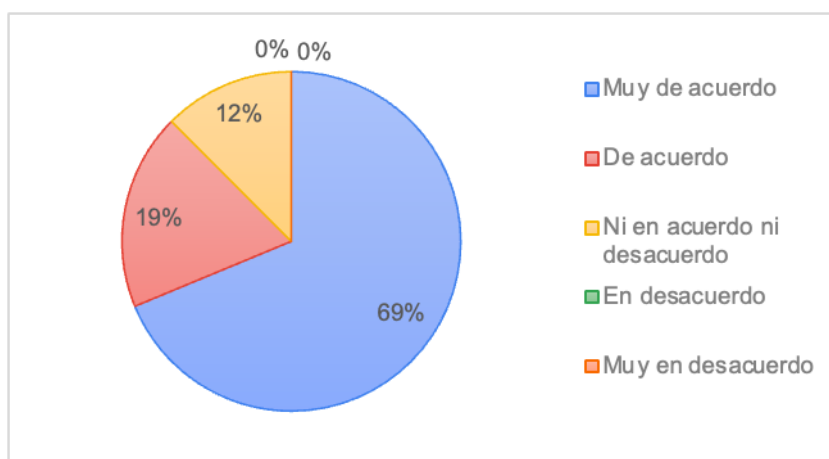


Figura 10: Enunciado 7

Elaborado por: Autor del trabajo de título

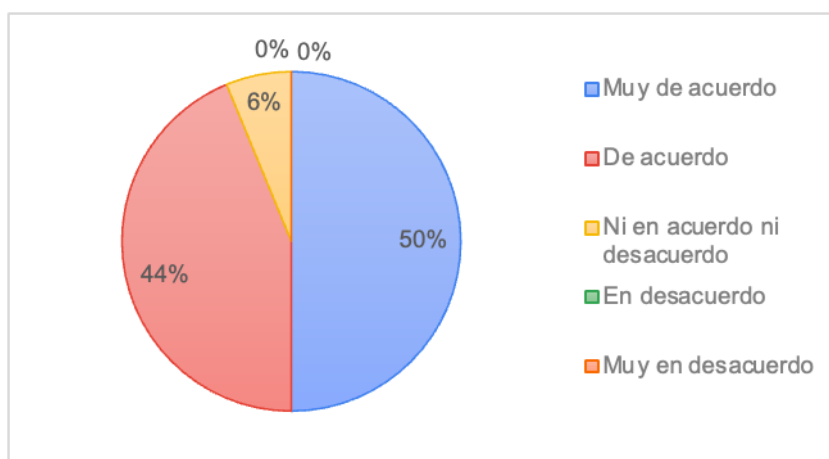
Enunciados	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	68,8
De acuerdo	3	18,8
Ni en acuerdo ni desacuerdo	2	12,5
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 11: Enunciado 7

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 88% de los encuestados respondió que los grupos de trabajo de los que formaba parte los hacían sentir aceptado y valorado. El 12% restante expresó neutralidad al respecto.

Pregunta 11 - Siento que mi trabajo impacta de manera positiva en mi lado personal.



Figura

11:

Enunciado 8

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	50,0
De acuerdo	7	43,8
Ni en acuerdo ni desacuerdo	1	6,3
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 12: Enunciado 8

Elaborado por: Autor del trabajo de título

De los colaboradores encuestados, el 94% respondió que el trabajo que ellos realizan impacta de manera positiva en su lado personal. El 6% restante expresó neutralidad ante este enunciado.

Pregunta 12 – En mi trabajo soy capaz de tomar decisiones en relación a mi cargo.

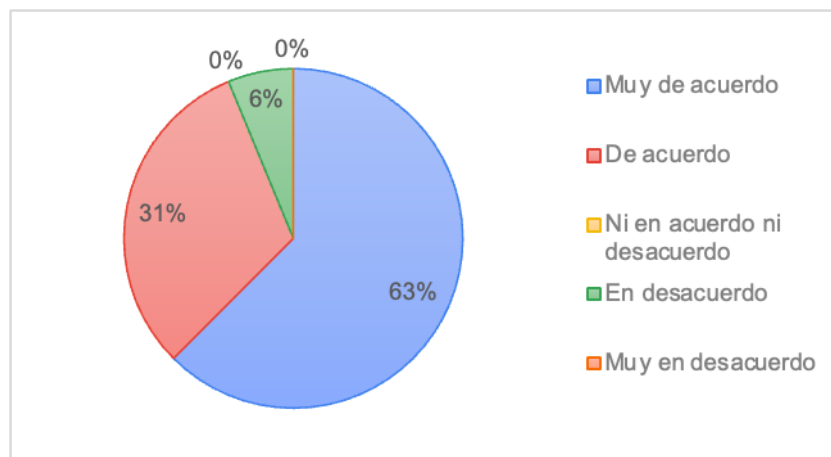


Figura 12: Enunciado 9

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	62,5
De acuerdo	5	31,3
Ni en acuerdo ni desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	1	6,3
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 13: Enunciado 9

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 94% de los encuestados expresaron que son capaces de tomar decisiones en su trabajo en relación a su cargo. El 6% expresó que estaba en desacuerdo.

Pregunta 13 – Al salir de mi trabajo soy capaz de desvincularme mentalmente de él

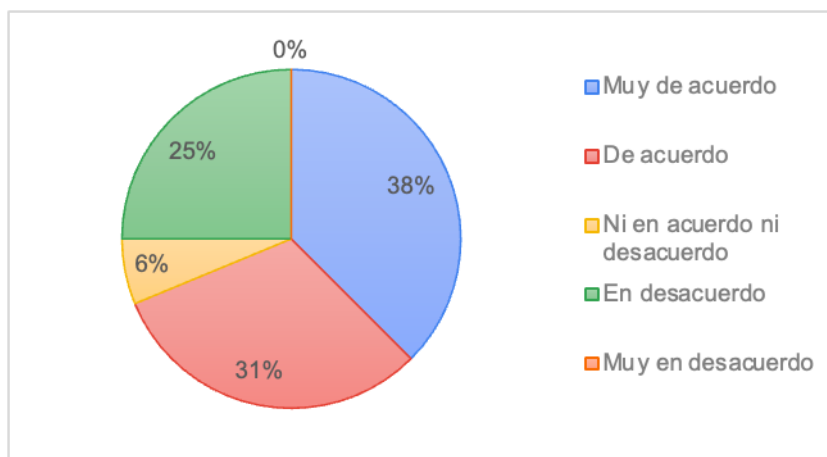


Figura 13: Enunciado 10

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	37,5
De acuerdo	5	31,3
Ni en acuerdo ni desacuerdo	1	6,3
En desacuerdo	4	25,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 14: Enunciado 10

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 69% de los colaboradores expresó que están de acuerdo en que al salir del trabajo se pueden desvincular mentalmente de él. Mientras que el 31% restante expresó que no están de acuerdo con esta afirmación.

Desempeño

Esta dimensión comprende aspectos de la capacidad para alcanzar los objetivos planificados. Se trabaja desde el enunciado once hasta el quince.

Pregunta 14 – Mi trabajo me facilita los recursos necesarios para dar lo mejor de mí.

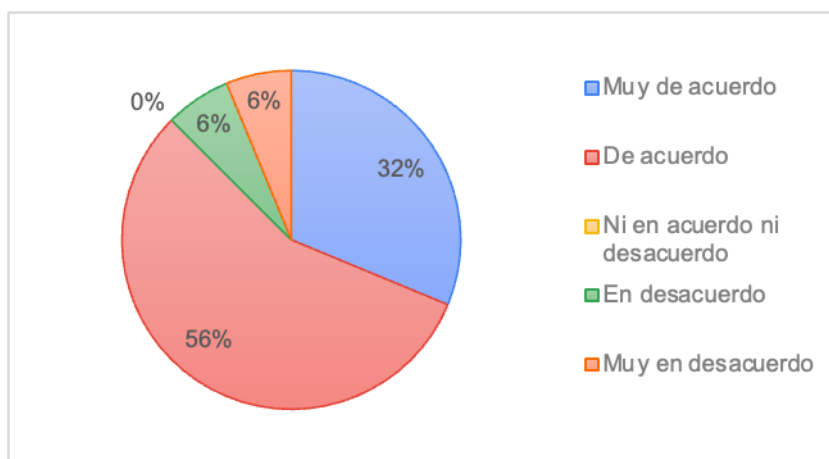


Figura 14: Enunciado 11

Elaborado por: Autor del trabajo de título

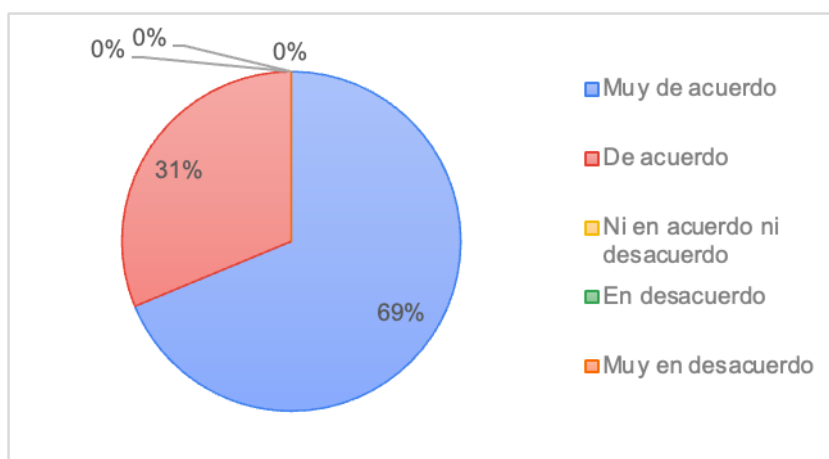
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	31,3
De acuerdo	9	56,3
Ni en acuerdo ni desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	1	6,3
Muy en desacuerdo	1	6,3
Total	16	100

Tabla 15: Enunciado 11

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 88% de los colaboradores de la institución perciben que se les facilita los recursos necesarios para hacer su trabajo de la mejor manera. El 12% señala que este no es el caso para ellos.

Pregunta 15 - Soy auto eficaz al momento de trabajar.



Figura

15:

Enunciado 12

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	68,8
De acuerdo	5	31,3
Ni en acuerdo ni desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 16: Enunciado 12

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 100% de los colaboradores están de acuerdo en que se sienten auto eficaces al momento de trabajar.

Pregunta 16 - En mi trabajo, de tener un mal día, tomo acciones para que las cosas mejoren.

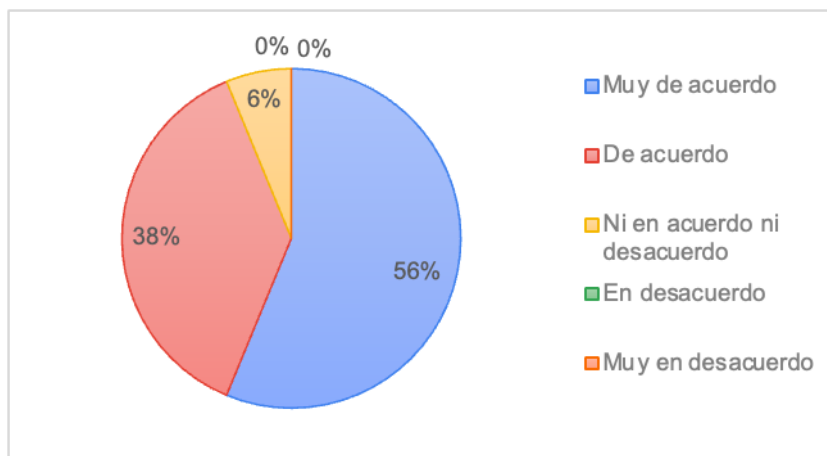


Figura 16: Enunciado 13

Elaborado por: Autor del trabajo de título

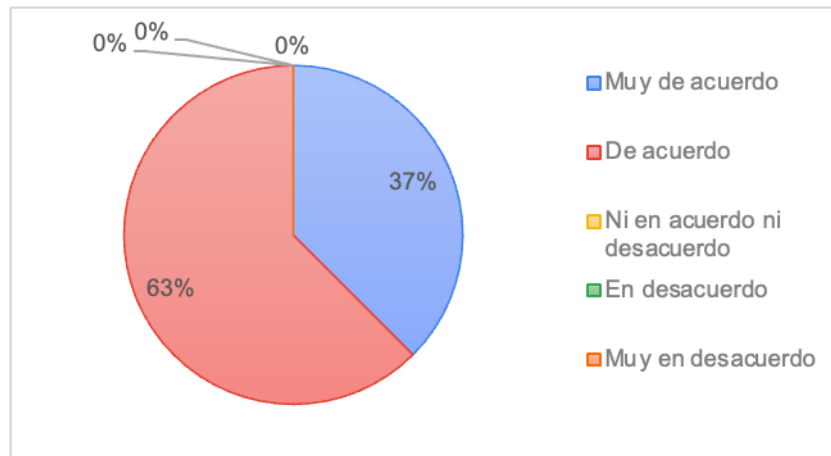
Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	56,3
De acuerdo	6	37,5
Ni en acuerdo ni desacuerdo	1	6,3
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 17: Enunciado 13

Elaborado por: Autor del trabajo de título

En este enunciado el 94% de los colaboradores consideró que en su trabajo, de tener un mal día, toman acciones para que las cosas mejoren. El 6% de ellos no consideró este enunciado como algo con que se identifiquen.

Pregunta 17 - Cuando hay dificultades en mi trabajo siento que eventualmente todo irá para bien.



Figura

17:

Enunciado 14

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	37,5
De acuerdo	10	62,5
Ni en acuerdo ni desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 18: Enunciado 14

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo con que cuando hay dificultades en su trabajo, sienten que eventualmente todo irá para bien.

Pregunta 18 - Soy capaz de mantenerme concentrado en dar lo mejor de mí a pesar de los obstáculos que se presenten.

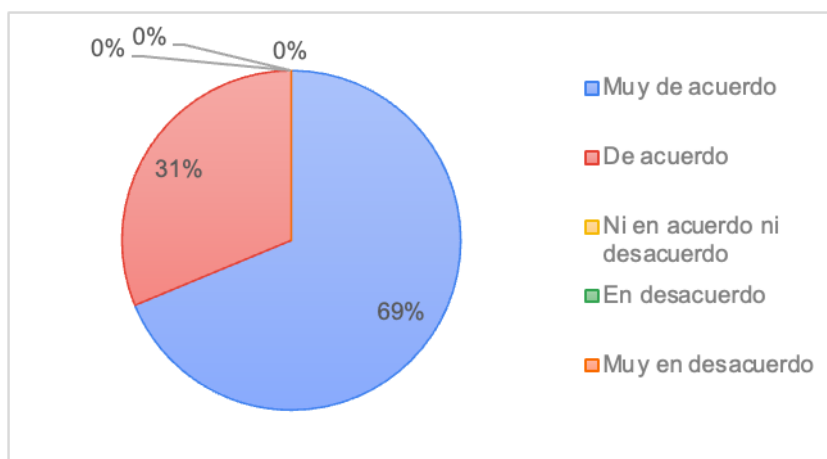


Figura 18: Enunciado 15

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	11	68,8
De acuerdo	5	31,3
Ni en acuerdo ni desacuerdo	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 19: Enunciado 15

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 100% de los colaboradores expresaron que estaban de acuerdo con que son capaces de mantenerse concentrados en dar lo mejor de ellos a pesar de los obstáculos que se presenten.

Comunicación organizacional

En esta dimensión se analiza la efectividad de la comunicación interna a través de la percepción de los colaboradores. Corresponde a esta dimensión desde el enunciado dieciséis hasta el veinte.

Pregunta 19 - En mi trabajo me siento parte importante de la institución.

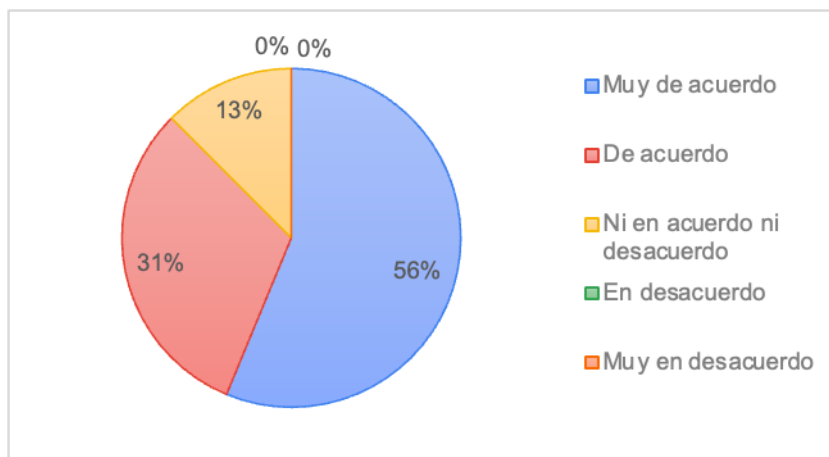


Figura 19: Enunciado 16

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	56,3
De acuerdo	5	31,3
Ni en acuerdo ni desacuerdo	2	12,5
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 20: Enunciado 16

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 87% de los encuestados se sienten parte importante de la institución. El 13% no mostró un énfasis positivo.

Pregunta 20 - Tengo conocimiento de la misión y los objetivos de mi institución.

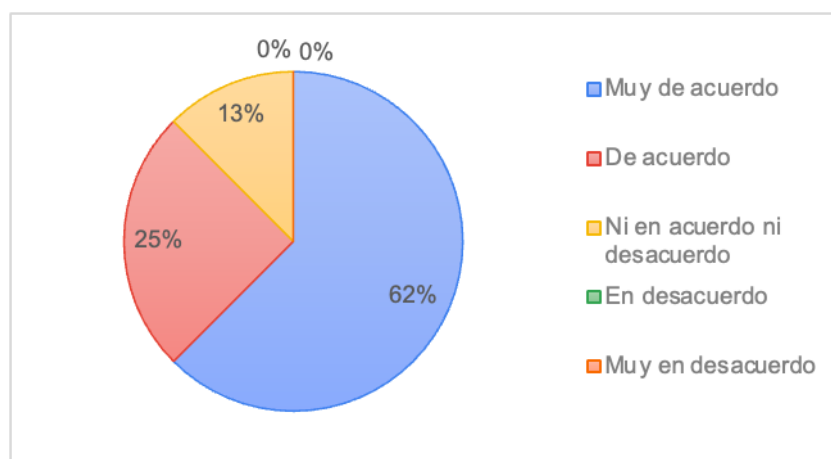


Figura 20: Enunciado 17

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	10	62,5
De acuerdo	4	25,0
Ni en acuerdo ni desacuerdo	2	12,5
En desacuerdo	0	0,0
Muy en desacuerdo	0	0,0
Total	16	100

Tabla 21: Enunciado 17

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 87% de los colaboradores comunicaron que tenían conocimiento sobre la misión y los objetivos de la institución. El 13% restante no expresó que estaba de acuerdo con este enunciado.

Pregunta 21 – Las decisiones que se toman en mi institución son comunicadas de manera oportuna.

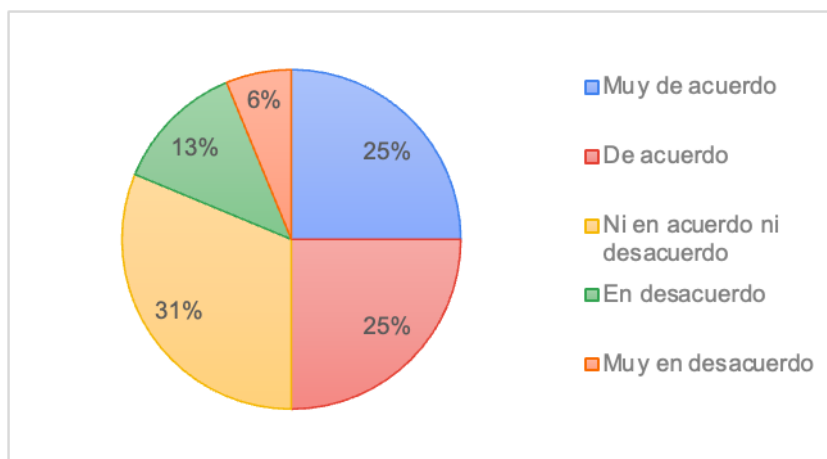


Figura 21: Enunciado 18

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	25,0
De acuerdo	4	25,0
Ni en acuerdo ni desacuerdo	5	31,3
En desacuerdo	2	12,5
Muy en desacuerdo	1	6,3
Total	16	100

Tabla 22: Enunciado 18

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 50% de los colaboradores respondió positivamente al enunciado. El otro 50% de ellos respondieron que las decisiones que se toman en la institución no se comunican de manera oportuna.

Pregunta 22 – Cuando hay novedades o cambios importantes la incertidumbre es poco común.

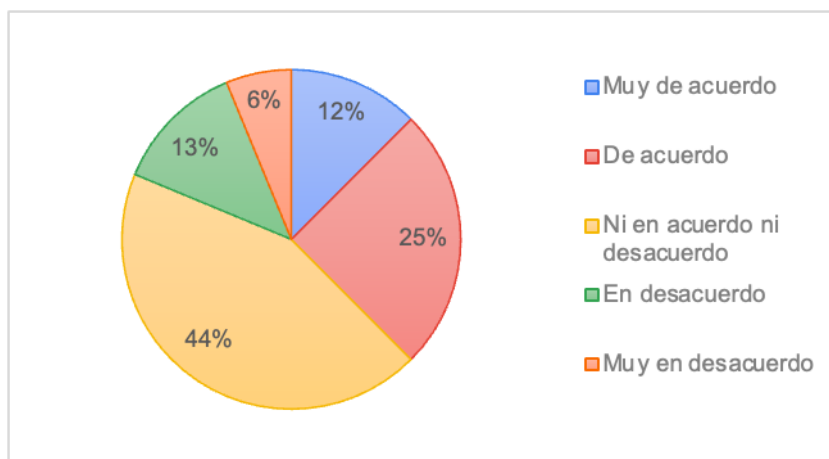


Figura 22: Enunciado 19

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	12,5
De acuerdo	4	25,0
Ni en acuerdo ni desacuerdo	7	43,8
En desacuerdo	2	12,5
Muy en desacuerdo	1	6,3
Total	16	100

Tabla 23: Enunciado 19

Elaborado por: Autor del trabajo de título

El 37% de los colaboradores expresaron que cuando hay novedades o cambios importantes la incertidumbre es poco común. En contraste, el 63% restante expresó que no estaba de acuerdo con el enunciado.

Pregunta 23 - Cuando hay cambios radicales siento el apoyo y acompañamiento de la institución.

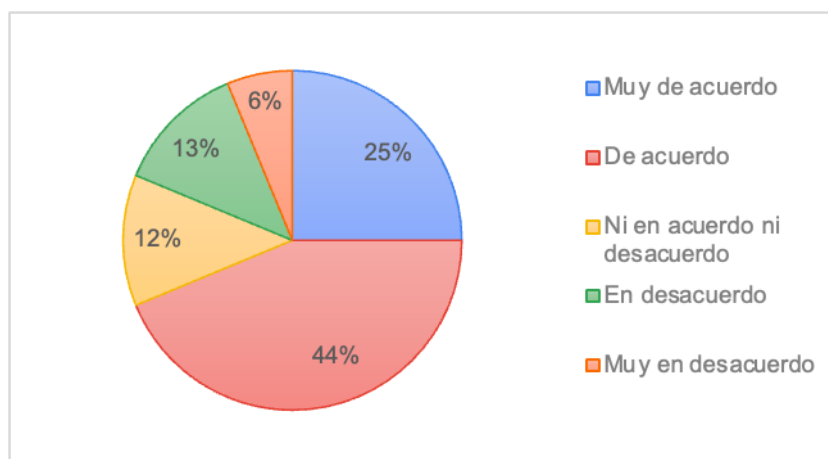


Figura 23: Enunciado 20

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	25,0
De acuerdo	7	43,8
Ni en acuerdo ni desacuerdo	2	12,5
En desacuerdo	2	12,5
Muy en desacuerdo	1	6,3
Total	16	100

Tabla 24: Enunciado 20

Elaborado por: Autor del trabajo de título

En este enunciado, el 69% de los encuestados expresaron que estaban de acuerdo con que cuando hay cambios radicales siento el apoyo y acompañamiento de la institución; mientras que el 31% expresó que no estaba de acuerdo con esta afirmación.

Informe general de la encuesta.

Para la encuesta se tomaron en cuenta los departamentos de la sección administrativa, de la cual forman parte 16 colaboradores. En esta sección predomina la generación Y o millennial con el 69%, por lo tanto se los interpreta como colaboradores nativos digitales, que valoran el balance trabajo-vida personal, feedback continuo, reconocimiento, acompañamiento, empoderamiento de rol, sociabilidad y confianza; por tanto, los postulados del modelo HERO favorecen estos aspectos que los colaboradores de la institución bajo estudio valoran potencialmente.

Para la sección de enunciados se midieron las cuatro dimensiones a través de cinco afirmaciones para cada una. Para el polo positivo de la escala de Likert se consideran las opciones de respuesta “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Para el polo negativo se toman en cuenta las opciones de respuesta “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”. Los enunciados, al estar planteados como afirmaciones, pueden desde sus resultados representar un total acumulativo de respuestas positivas en porcentaje.

En la dimensión de engagement existieron mayoritariamente respuestas positivas a los enunciados, con un 85% de nivel de conexión emocional en total. Las preguntas que obtuvieron un mayor peso del polo positivo fueron:

- Pregunta 4 - Mi trabajo me hace sentir que lo que hago sirve para un propósito más grande: 94%
- Pregunta 6 – Lo que hago en el trabajo me enorgullece: 94%
- Pregunta 7 - Soy capaz de afrontar dificultades grandes cuando se presentan en mi trabajo: 100%

En cambio, las preguntas en las que existió un peso significativo del polo negativo fueron:

- Pregunta 5 - Mi trabajo es satisfactoriamente retador: 19%

- Pregunta 8 - Cuando salgo de mi trabajo pasa poco tiempo antes de querer volver: 50%

Con estos resultados se puede interpretar que en los colaboradores encuestados existen niveles considerablemente elevados de engagement; no obstante, hay que tomar en cuenta que de acuerdo a las preguntas que destacan en el polo negativo, los colaboradores podrían estar percibiendo un exceso de operatividad e insuficiente descanso entre jornadas.

Con respecto a la dimensión de calidad de vida, también existe un total acumulativo del 87% de respuestas positivas, que indica una satisfacción general y bienestar considerable. Las preguntas en donde destacó el polo positivo son:

- Pregunta 9 - En mi trabajo, a pesar de los momentos difíciles, me siento generalmente bien: 94%
- Pregunta 11 - Siento que mi trabajo impacta de manera positiva en mi lado personal: 94%
- Pregunta 12 – En mi trabajo soy capaz de tomar decisiones en relación a mi cargo: 94%

Para el polo negativo destacaron:

- Pregunta 10 - Los grupos de trabajo de los que formo parte me hacen sentir aceptado y valorado: 12%
- Pregunta 13 – Al salir de mi trabajo soy capaz de desvincularme mentalmente de él: 31%

Los resultados de esta dimensión indican que los colaboradores poseen una autopercepción de resiliencia, empoderamiento y de que su trabajo aporta a su desarrollo y bienestar personal más allá de lo económico. Sin embargo, al mismo tiempo se evidencia desfavorecimiento en la fidelización; esto podría estar interfiriendo en el logro de objetivos organizacionales, puesto que al no sentirse valorados desde los grupos, el nivel de compromiso podría comprometer el

desempeño. Como oportunidades de mejora se puede considerar potenciar el sistema de feedback y de recompensas emocionales efectivas. A la vez, los colaboradores perciben que las responsabilidades del trabajo los siguen una vez terminada la jornada, lo cual apoya los resultados de la dimensión anterior, con relación a que perciben como insuficiente el descanso entre jornadas, pues este tiempo también podría estar siendo ocupado para asuntos afines al trabajo, ya sea porque sus responsabilidades tienen un peso importante, porque la carga de trabajo es excesiva (o poca automatización), o porque no se respetan los horarios para comunicar novedades. Como intervención afín a la investigación se puede considerar formular una política de conciliación personal-laboral.

En la dimensión de desempeño se obtuvo el 96,4% de respuestas positivas, donde predominan los siguientes enunciados:

- Pregunta 15 - Soy auto eficaz al momento de trabajar: 100%
- Pregunta 16 - En mi trabajo, de tener un mal día, tomo acciones para que las cosas mejoren: 94%
- Pregunta 17 - Cuando hay dificultades en mi trabajo siento que eventualmente todo irá para bien: 100%
- Pregunta 18 - Soy capaz de mantenerme concentrado en dar lo mejor de mí a pesar de los obstáculos que se presenten: 100%

El único enunciado que tuvo una respuesta negativa considerable fue:

- Pregunta 14 – Mi trabajo me facilita los recursos necesarios para dar lo mejor de mí: 12%

En esta dimensión se evidenció factores positivos de los colaboradores como empleados saludables: percepción de autoeficacia, proactividad, resiliencia, optimismo y esperanza. Sin embargo, al percibir aquel 12% de colaboradores que la organización no les facilita necesariamente los recursos para ser plenamente efectivos, puede indicar que existe la oportunidad de potenciar la confianza organizacional para que las intervenciones en empleados saludables entreguen todos los beneficios posibles.

La dimensión de comunicación organizacional reflejó un grado bajo de efectividad con solo un 66% de respuestas positivas. Todas las preguntas presentaron una importante inclinación hacia el polo negativo:

Pregunta 19 - En mi trabajo me siento parte importante de la institución: 13%

Pregunta 20 - Tengo conocimiento de la misión y los objetivos de mi institución: 13%

Pregunta 21 – Las decisiones que se toman en mi institución son comunicadas de manera oportuna: 50%

Pregunta 22 – Cuando hay novedades o cambios importantes la incertidumbre es poco común: 63%

Pregunta 23 – Cuando hay cambios radicales siento el apoyo y acompañamiento de la institución: 31%

Los resultados obtenidos apuntan a que existe un desfase general en la comunicación interna, tanto por el lado de la fidelización, la cultura y los flujos de información, puesto que el ruido y la incertidumbre son factores que destacan en la percepción de los colaboradores. El acompañamiento de la organización es algo que los colaboradores sienten en falta, y coincide con el análisis de los resultados de desempeño, en donde se evidencia la necesidad de potenciar la confianza organizacional para que eleve los beneficios de las intervenciones y generar una organización saludable. Una intervención en la comunicación interna es lo pertinente en este aspecto.

Técnica aplicada: La entrevista

Se consideró realizar entrevistas a la rectora de la institución, la vicerrectora y la jefa de TTHH con el motivo de indagar a mayor profundidad sobre la resiliencia organizacional desde la perspectiva histórica gerencial.

Guía de la entrevista

Datos del entrevistado/a:
Cargo:
Fecha de nacimiento:
Edad:

Engagement

- 1) ¿Qué acciones toma la institución para favorecer la motivación para trabajar?
- 2) ¿Como se aplican las recompensas emocionales en el trabajo remoto?

Calidad de vida

- 3) ¿Qué factores considera usted que la institución debe fortalecer en su gestión, con relación al contexto prepandemia, ahora que se está dando paulatinamente el retorno a la presencialidad?
- 4) ¿Cómo institución en medio de la pandemia se realizó acompañamiento en torno a las necesidades emocionales del personal?
- 5) ¿Qué estrategias existen en la institución para conciliar el trabajo y la vida personal?

Desempeño

6) ¿De qué manera repercutió el confinamiento y el trabajo remoto en el desempeño del personal?

7) ¿La institución replanteó la dinámica de trabajo en las actividades del día a día durante el confinamiento?

Comunicación

8) ¿Se hizo alguna intervención para mantener el espíritu de equipo de los grupos de trabajo durante el aislamiento?

9) ¿Cómo se trabajaba la empatía de la institución con el personal en la comunicación virtual?

10) ¿Qué tipo de acompañamiento hizo la institución con los colaboradores durante el cambio de modalidad de trabajo presencial hacia lo virtual?

11) ¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los cuales se difunden información necesaria al personal?

12) ¿Considera usted que la institución posee una cultura orientada a la comunicación?

Datos de los entrevistados

# Entrevista	Cargo	Fecha de nacimiento	Edad	Generación
1	Rectora	21/07/1972	49	X
2	Vicerrectora	26/11/1974	46	X
3	Jefa de TTHH	1/03/1971	50	X

Tabla 24: Datos de los entrevistados

Elaborado por: Autor del trabajo de título

Transcripción de la entrevista 1.

1) ¿Qué acciones toma la institución para favorecer la motivación para trabajar?

Creo que en este año fue clave fortalecer el proceso de acompañamiento; la clave a que la persona se sienta motivada a mejorar. Otro punto importante que hemos hecho, ante la coyuntura que estamos, ha sido fortalecer el tema de la tecnología. No es posible nos quejemos de que los profesores no hacen bien las cosas, si no los llevas a ese mundo nuevo; [la idea es] no dejar a que cada quien [lo haga] autodidactamente. Si el mismo colegio apuesta por aperturar las capacitaciones (...), entonces lo ves como: “Ah, no, me están preparando y me ayudan a que yo mejore como profesional”. Siempre choca que te manden a un curso (...), pero les he vendido la idea de que les estamos haciendo mejores profesionales; en el caso de que usted se quede aquí o se vaya a otro lado usted, ya es un profesor digital.

2) ¿Cómo se aplican las recompensas emocionales en el trabajo remoto?

Ahora, a través de Talento Humano se realizaron las actividades de integración, y ahí ganan premios porque “hicieron el video navidad mejor” o que “hicieron el video de los valores mejor”. Pero, de ahí, recompensas del trabajo como profesionales no [se han aplicado]. Lo que estoy planteando ahora en diciembre es que al final del año, como están capacitados en herramientas tecnológicas y deben de haberlas aplicado (...), luego midas el impacto de ese curso en la práctica profesional; [ellos deben ser] conscientes de que esa aplicación sirvió,

no sirvió o qué cosas puedo mejorar. Ahora vamos a hacer una feria de las buenas prácticas, donde puedan documentar -la aplicación- y hacer la reflexión en torno a que si esta aplicación les haya hecho sentir mejores profesionales; haremos una ruta con stands y todos los docentes iremos a visitar esos stands, porque esos stands fueron los más novedosos, innovadores, o fueron las mejores prácticas. Y de eso, ese día las personas van a dar su apreciación, más la apreciación mía, y les voy a otorgar un premio a las buenas prácticas en forma de un trofeo y un monto monetario. Cuando yo haga eso, ellos van a perder la tensión y decir: “¡Ah, era verdad!”, y van a querer ser mejores, porque es lindo que la gente se sienta valiosa, porque si tú te sientes valioso, avanzas y el lugar donde tú estás brilla.

3) ¿Qué factores considera usted que la institución debe fortalecer en su gestión, con relación al contexto prepandemia, ahora que se está dando paulatinamente el retorno a la presencialidad?

Bueno, allí viene el tema de implementar más espacios de interacción humana (...), ahora se hace necesario el cohabitar, que antes a lo mejor no importaba. (...) Tendremos que fortalecer la interacción, (...) quizás algunos anhelarán poder hablar con alguien, y otras personas a lo mejor se volvieron ensimismadas y hay que ir generando contacto. Número dos: hay que incrementar las pausas activas (...) porque son necesarias para la salud.

4) ¿Cómo institución en medio de la pandemia se realizó acompañamiento en torno a las necesidades emocionales del personal?

Yo no estuve [durante el aislamiento] pero he visto que hacían reuniones con los profesores. La verdad, el colegio fue muy generoso con los profesores, hasta el punto de disminuir la calidad del servicio. El año pasado, muchos padres decían que para lo que les enseñan a sus hijos aquí, mejor los ponían en un [colegio] fiscal. Yo creo que el año pasado fue lo contrario: compadecernos demasiado con los profesores, dar solo dos horas de clases. También supe que el año pasado se mantuvo a todo el personal docente completo en todo el país [en las obras educativas], nadie se fue y a nadie se le recortó el sueldo. Este colegio apostó mucho por su personal docente de esa manera (...), era un momento de unir los hombros y sacar adelante esto; no tanto de sacar a

profesores, en eso sí estoy de acuerdo, me refiero a recortar los sueldos y en este año recuperarlo. Por el mismo sueldo estaban trabajando a un 30% y ahora puede haber tensión de que el estándar está “más alto”, pero no es que ahora trabajan más, sino que siempre debieron trabajar a ese nivel.

5) ¿Qué estrategias existen en la institución para conciliar el trabajo y la vida personal?

Lo que te puedo decir es que sí hay un respeto de que hasta las 3 de la tarde trabajan, y hasta las 3 de la tarde trabajan. Yo no estoy pidiéndoles nada después de las 3 de la tarde, y de hecho para los correos yo prefiero mandarlos a las 6 de la mañana del día siguiente, porque para qué te voy a atormentar a las 6 de la tarde, que aparte no lo van a leer [al correo]. Y lo mismo para los de la tarde; lo más temprano que yo puedo estar “molestándolos” es a las 12 de la tarde. Porque también ellos tienen sus propias obligaciones o lo que quieran hacer con su tiempo. [La estrategia es] no tomar tiempo de sus vidas fuera del tiempo que le dan a la institución, como regla a cumplir.

6) ¿De qué manera repercutió el confinamiento y el trabajo remoto en el desempeño del personal?

Ahí sería un poco lo que te decía hace un rato, yo creo que sí se pusieron más lentos. Yo también diría que en el año de la pandemia a lo mejor no hubo buen acompañamiento porque también para las mismas personas en el equipo académico era la novedad de “¿cómo hago el acompañamiento de manera virtual?, ¿cómo no me pongo exigente?”. (...) Cada quien tuvo sus propias historias de covid; yo diría que el propio contexto los llevó a ser menos exigentes porque el propio gobierno pidió que ningún alumno se quede -de año-. Entonces, por supuesto que bajó la exigencia académica, y ellos, los mismos profesores se volvieron personas menos ágiles, menos esforzadas, porque la vida era vivir como “un día a la vez, a ver cómo nos va” por el propio contexto. No podían ser exigentes, no revisaban los trabajos de los chicos porque el mismo gobierno decía que no hay que revisar, y los propios equipos académicos tenían sus propios problemas: no podían realizar correctamente el acompañamiento.

7) ¿La institución replanteó la dinámica de trabajo en las actividades del día a día durante el confinamiento?

Claro, porque solo tenían dos horas de clase y el resto era tutorías solo para los chicos que querían, y el resto del día tenían solamente trabajo individual y se dieron también cambios en el horario.

8) ¿Se hizo alguna intervención para mantener el espíritu de equipo de los grupos de trabajo durante el aislamiento?

Existieron distintas reuniones para trabajar en equipo pero todo muy a nivel académico y para resultados que son participación y colaboración de todos. Pero para metas que no sean profesionales, o directamente que sean como experiencia para convivir mejor, no.

9) ¿Cómo se trabajaba la empatía de la institución con el personal en la comunicación virtual?

Les tocó como a todas las instituciones trabajar con el tema del covid y se hicieron reuniones para tratar sobre la salud y el bienestar. Ese tipo de charlas sí se han hecho, el DECE hace charlas para eso, pero si lo trabajaron el año pasado, no. Ahora tenemos desde el mismo DECE, de una chica para no botarla se creó el cargo de Psicóloga de Acompañamiento, que ahora todo el tiempo hace charlas para la inteligencia emocional, para tu autoconocimiento, autocontrol y modificar la percepción de los problemas; ella cada semana les hace acompañamiento y tiene registro de todas las personas, tiene apertura para quienes requieren más.

10) ¿Qué tipo de acompañamiento hizo la institución con los colaboradores durante el cambio de modalidad de trabajo presencial hacia lo virtual?

Básicamente se realizaron capacitaciones acerca de las plataformas virtuales y las herramientas académicas para los profesores.

11) ¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los cuales se difunden información necesaria al personal?

Esencialmente la comunicación interna es vía correo y chat de grupos de WhatsApp. La página web se utiliza para anuncios a los padres de familia sobre eventos y asuntos académicos.

12) ¿Considera usted que la institución posee una cultura orientada a la comunicación?

No, yo veo que falta el interés propio en comunicarse. La comunicación puede fluir, pero si no hay el feedback, yo no voy a decir que porque se avisan cosas la gente se enteró. Siempre es bueno que la persona ponga un “recibido”, que te hace ver que ya sabes el mensaje. Podría ser que las personas administran mal su tiempo o, a lo mejor sí, tienen muchas cosas que hacer y al final del día no revisa todos los correos que le han llegado, que no son muchos, pero no los abren. Y resulta que no te enteraste de cosas, y no hay ese interés, entonces yo siento que no hay esa comunicación, que tampoco tenemos que ser punitivos, pero si tú ves que no se están comunicando, pues hay que hacer algo para que te lean.

Es eso, tienen una apatía a recibir información y prefieren consultarle al colega de al lado y él es el que le entera de “hay una reunión, hay lo de acá, hay lo de más allá”. Entonces es que les da pereza y le andan preguntando al resto. Ellos tampoco se comunican, si algo no les gusta o no les parece. No lo expresan, entonces no se mejora porque no se sabe, y a lo mejor lo expresan como lamento a su colega del alma, y ese colega del alma al otro colega del alma. Y te enteras por rumor y no porque “tengo confianza y sé que esto afecta y lo quiero decir para que esto mejore”.

Hay que construir una cultura de confianza porque la gente no está de decir las cosas, sino al nivel de rumor. Yo siempre digo que si algo es por rumor, que se quede en rumor. Así sea algo malo y te toque corregirlo, no lo debes de corregir porque tiene que haber el filtro verdadero, de venir y decirlo; sino, alimentas esa cultura del chisme. Hay que fortalecer la comunicación interna, a tal punto que incluso sucede que ni siquiera justifican sus faltas. Además, al inicio del año, cuando yo llegué, Talento Humano era prácticamente la secretaria de todo el mundo porque tenía que mandar el correo de todas las cosas; TTHH era la secretaria del rector, del vicerrectorado y a través de ella se comunicaban con los profesores.

Podría ser porque si algo no resulta ser escuchado, se traslada la responsabilidad a otra persona. O tal vez porque no quieren ver que no son respetados, pero ahí vemos ya si realmente te has hecho recibir el afecto de tu equipo de trabajo. Hay que ser empáticos y concretos, [dar a conocer] fechas posibles, nunca [comunicar algo] después de las tardes; aquí se ha mantenido un régimen de “a la última hora”, y están acostumbrados a eso, pero veo que aunque lo hacen no les gusta y eso hay que cambiar. Y [si lo hacen] la gente responde igual, y alégrate que la persona te lo haga [lo que le pides], pero igual generas insatisfacción porque la gente anda con el miedo de que quiere hacer algo [a nivel personal] y no van a poder.

Análisis de la entrevista 1

Las preguntas de la entrevista fueron formuladas igualmente a partir de las dimensiones de investigación: engagement, calidad de vida, desempeño y comunicación organizacional.

En la dimensión de engagement la rectora mencionó cómo el acompañamiento y los sistemas de recompensas emocionales que gestiona la institución son basadas en resultados y logros obtenidos. La motivación que busca fortalecer la institución es esencialmente la extrínseca, mas no la intrínseca. Es decir, ocurre de manera transaccional o conductista, que por alcanzar metas se otorgan recompensas, donde no se ama la actividad, sino el resultado de la actividad. A pesar de que se menciona que existe un discurso de superación profesional hacia el personal, se observa que esto no necesariamente se refleja en la metodología ni las políticas internas, e incluso puede que tampoco se aplique de forma consistente, provocando un desfase en la confianza organizacional. Es pertinente encontrar una forma de alinear la intención con la ejecución.

Desde la calidad de vida laboral no existieron, durante el pico de la crisis en el 2020, estrategias formales que permitan la contención emocional y que otorguen un acompañamiento per se. Menciona mas bien que la institución fue demasiado permisiva en los momentos de la crisis sanitaria, disminuyendo a tal nivel el desempeño que las clases virtuales eran extremadamente cortas y no aportaban contenido académico de provecho. Lo cual se evidenció en las quejas de los representantes y el consecuente retiro de los alumnos. Existe dentro de la institución un acuerdo no formal y no hablado de que no se comuniquen ni se requieran actividades fuera del horario establecido; la rectora expresa que ella respeta esto, pero que no sucede a nivel uniforme lo suficiente como para decir que hay un entendimiento colectivo al respecto. Por lo tanto, no existe una estrategia como tal que permita conciliar el trabajo y la vida personal que genere satisfacción y confianza general. Esta falta de confianza también se hace evidente en momentos posteriores de la entrevista, específicamente en la dimensión de comunicación. Sin embargo, en esa misma dimensión también se hace referencia a la psicóloga de acompañamiento, cargo que fue creado a

mediados del año 2021 para apoyar emocionalmente al personal como un momento de catarsis privada y secreta, como éticamente debe actuar un psicólogo/a. En el retorno a la presencialidad, expresa que se planea reforzar la interacción humana y las pausas activas, lo cual sería una buena forma de empezar para resolver a corto plazo ciertos malestares.

En la dimensión del desempeño, esencialmente elabora en mayor medida acerca de la permisividad que existió hacia el personal a través de la propia gestión interna por motivos de la crisis sanitaria. Se concluye que esta gestión interna fue reactiva, accidental y no planificada; es decir, no existió una planificación elaborada para contrarrestar la entropía que estaba generando la pandemia, y que se llevó a muchas organizaciones al recuerdo. Su subsistencia fue un golpe de suerte.

Para la comunicación organizacional se empezó por dialogar acerca del espíritu de equipo y directamente se mencionó que no se han hecho actividades para fortalecerlo durante el aislamiento. El acompañamiento que existió fueron capacitaciones e indicaciones sobre cómo utilizar las herramientas virtuales para transformar la modalidad de clases a lo virtual. La parte más destacable de esta sección fue acerca de la cultura de comunicación. Allí se expresó todos los malestares que se han venido evidenciando desde el inicio de la pandemia con respecto a la comunicación interna por el cambio a la virtualidad. Se manifestó el gran desfase que existe en la comunicación y se siente en la tensión interna por los rumores y el ruido, debido a que los canales de comunicación a distancia no están cumpliendo su objetivo o no se usan de la manera óptima. Existe una apatía colectiva hacia la comunicación, por lo que los niveles de incertidumbre son altos cuando incrementa el dinamismo en el ambiente. Esto puede estar sucediendo por la poca confianza organizacional; se dijo que las personas nunca comunican inconformidades a nivel formal o directo, tal vez por temor a represalias, y prefieren buscar información o catarsis a través de compañeros o la psicóloga de acompañamiento con privacidad al nivel de un confesionario. Por ende, la alta dirección nunca se entera con certeza sobre aspectos que necesitan atención y no opta por no actuar al respecto. La psicóloga de acompañamiento realiza charlas sobre bienestar emocional, pero no hay una comunicación en la

dirección contraria hacia la dirección para tomar acciones. Se evidencia una necesidad de diagnóstico, el cual hasta ahora no se ha tomado en cuenta. El miedo a represalias puede estar sembrado desde mucho antes del cambio de dirección a mediados del año pasado, que fue que la rectora ingresó a la institución, por lo tanto no se conoce desde cuándo ocurre este aspecto.

La gestión actual coincide con un estilo de administración característico de la generación X, donde el liderazgo suele ser transaccional y se valora el desarrollo de carrera y la vida personal. Sin embargo, la forma de gestión necesita un encuentro entre el estilo de dirección y las demandas de la generación Y, que constituye cerca del 60% del personal; un encuentro entre la intención y la ejecución.

Transcripción de la entrevista 2

1) ¿Qué acciones toma la institución para favorecer la motivación para trabajar?

Tomando en cuenta todo lo que como institución manejamos, las acciones que se toman en cuenta [son], primero: el ambiente de trabajo. Es importante generar un buen ambiente de trabajo donde el equipo docente conozca cuáles son sus responsabilidades, obligaciones y derechos. Esto está regulado a través de un reglamento interno de trabajo y también a través del reglamento general de la LOEI.

2) ¿Cómo se aplican las recompensas emocionales en el trabajo remoto?

En sí, en el trabajo remoto, creo que en el trabajo remoto las recompensas son el poder verificar con los mismos docentes los logros que han tenido en su crecimiento profesional, específicamente en el manejo de tecnologías, porque si realmente ha habido un impacto en este trabajo remoto, fue entrar de lleno al sistema tecnológico (...). Ir analizando con ellos, cómo empezamos y ahora en qué nivel se encuentran; ir verificando con ellos los desafíos que tuvimos que por el medio tuvimos que enfrentar, yo creo que es uno de los aspectos fundamentales de la motivación de los docentes. El siguiente aspecto que no hemos descuidado es el acompañamiento psicológico-espiritual, (...) ya que somos una unidad educativa católica. Entonces, en la medida que hemos monitoreado, haciendo seguimiento a los docentes, pues se han visto momentos que, obviamente por la pandemia, hay el pánico, el estrés familiar, el estrés social, y el estrés al ver también que las distintas situaciones que nuestros estudiantes pueden vivir en esta época. Entonces, esto ha sido generado, trabajado, acompañado a través de círculos de conversatorios con el departamento del DECE; por el momento hay una profesional netamente dedicada a eso: a hacer seguimiento psicológico-espiritual a los docentes.

3) ¿Qué factores considera usted que la institución debe fortalecer en su gestión, con relación al contexto prepandemia, ahora que se está dando paulatinamente el retorno a la presencialidad?

Nosotros tenemos que, más que ver la previsión, sería la continuación de este proceso de acompañamiento a los docentes en dos situaciones: en cuanto a lo psicológico-espiritual, y también en lo que es la salud, obviamente en las medidas y la posibilidad que pueda manejar la institución; con esto decimos que tenemos un limitante, que todas las organizaciones lo tienen, que es el factor económico. Pero, en la medida que sea posible tener todas las provisiones para que los docentes se sientan en un entorno seguro; hacer las capacitaciones que sean necesarias para que ellos manejen información práctica, actualizada sobre la situación sobre la prevención de salud y contingencia, si fuera el caso, en una situación de contagio que pueda darse en el colegio

4) ¿Cómo institución en medio de la pandemia se realizó acompañamiento en torno a las necesidades emocionales del personal?

Claro, constantemente. Esto no solo a nivel del personal; empezamos a nivel familiar con nuestros estudiantes, continuamos a nivel profesional en cuanto a nuestros colaboradores y continúa dándose. Esto en pospandemia también tendría que darse.

5) ¿Qué estrategias existen en la institución para conciliar el trabajo y la vida personal?

Yo pienso que es muy importante que el docente tenga sus tiempos super marcados. El “conciliar” para mí es que los docentes tengan o desarrollen la habilidad de separar su tiempo familiar del trabajo virtual en remoto; [separar] su tiempo laboral del tiempo familiar. Si de alguna manera se vio un deterioro de la capacidad docente, es en eso porque tenemos docentes que están en su casa, atendiendo sus actividades profesionales de docencia, pero al mismo tiempo están ocupados porque están cuidando al niño, realizando la tarea del niño, están preparando el almuerzo; o sea, no es como antes, cuando estábamos en presencial. Entonces, esta combinación realmente hace un desgaste físico y emocional en el docente. Entonces ellos tienen que, de alguna manera, con orientaciones generales, con charlas de concienciación se trata de que ellos vayan buscando una armonía, pero tienen que aprender a separar el tiempo que son familiares de los laborales, porque sino al final terminamos quemándonos.

6) ¿De qué manera repercutió el confinamiento y el trabajo remoto en el desempeño del personal?

En el desempeño profesional, yo creo que, desde mi punto de vista, en sí lo potenció. Potenció el desempeño profesional en cuanto al manejo de la tecnología y vinculación con la institución porque realmente nos lanzamos, aunque este proyecto de dar educación virtual a través de la plataforma, de entornos virtuales, pues realmente sea efectivo. Y creo que entre tantos colegios que lo hicieron, somos uno de los colegios que realmente han podido dar sostenimiento a esta forma de educación. Sin embargo, esa potenciación profesional sí tuvo un aspecto contrario o negativo en que los docentes invirtieron mayor tiempo en su preparación profesional: en horas de trabajo, horas de capacitación, horas de adecuación; entonces, eso tal vez, en la parte más que profesional, [en la] familiar [sí] ha afectado bastante.

7) ¿La institución replanteó la dinámica de trabajo en las actividades del día a día durante el confinamiento?

Por supuesto. Una de las situaciones que tuvimos que hacer, no solamente por el Ministerio de Educación por el replanteamiento de una malla curricular, sino de parte de la institución [en] el ajuste las horas pedagógicas, (...) [de] 40 minutos tuvimos que reajustarla a 30 minutos; en el año lectivo anterior tuvimos que, inclusive reducir carga horaria de las clases. Entonces, eso de alguna manera trató de oxigenar la acción docente, pero eso no quita que tuvo que el docente emplear más tiempo para dominar los recursos tecnológicos. Más tiempo inclusive para formular sus propios recursos didácticos, porque por este tipo de pandemia no se pudo pedir libros.

¿Cómo tomaron esto los alumnos?

Pues bueno, [para] los alumnos en sí fueron algo que tuvieron que ir creciendo en responsabilidad, porque si bien tenían un recurso didáctico que es un libro, pues ahora el docente fabricó su recurso didáctico. Entonces, lo tenían que bajar de la plataforma, lo tenían que trabajar, lo tenían que subir. Obviamente esto

amplía el desarrollo tecnológico, el uso de la tecnología de los estudiantes, pero sí es con mayor responsabilidad.

¿Esto también redujo costos a nivel de institución?

Por supuesto. A nivel económico, los padres de familia, institución y docentes de alguna manera trabajamos más profundamente para reducir costos en toda esta época de calamidad económica. Entonces, sí, pero eso fue a través de que el tiempo del docente, que recibió su misma remuneración, por supuesto, se incrementó en el trabajo. Ahora podemos decir que los que ya dominan el uso de la tecnología, (...) pues prácticamente fue más rápido, pero en un principio sí fue demandante.

8) *¿Se hizo alguna intervención para mantener el espíritu de equipo de los grupos de trabajo durante el aislamiento?*

Por supuesto. Realmente siempre se hacen acciones para elevar, mantener y continuar el espíritu de trabajo en equipo. Siempre, ya sea en presencial, y mucho más esa línea se presentó a nivel virtual. Algo que favorece la educación virtual es que nos podemos reunir; no tienen que salir de su casa y estamos reunidos, y (...) cuando me requieran puedo enlazarme en una manera inmediata.

9) *¿Cómo se trabajaba la empatía de la institución con el personal en la comunicación virtual?*

Bueno, yo creo que es muy importante el darnos cuenta de que los docentes tenían mucho estrés, como todas las personas en el tiempo de pandemia. Y tomar en cuenta para la interrelación personal, ya sea por manera virtual u otros medios (...) es muy importante que la institución siempre estuvo abierta, entre las autoridades y mandos medios, a escuchar la situación vivencial del docente, y a partir de esto ir elaborando los requerimientos de su aporte a la actividad profesional.

¿Este diálogo entre los docentes y la institución por qué medios se daba?

Esto tiene un hilo conductor, primero el estar siempre en este acompañamiento psicológico-emocional, el tener reuniones de cuáles situaciones son las que

estamos viviendo como miembros de la institución; pueden ser a nivel global como institución o a nivel individual. Realmente si hay algo que puedo decir que caracteriza a la institución, es que no estamos diciendo pues “eres parte de un equipo de trabajo y arréglate como puedas”, sino que primero nos acercamos a la persona para ver cuál es su situación individual, personal, familiar si fuera el caso, y luego a partir de esto vamos tomando medidas de trabajo en equipo, (...) esto es a raíz de esto que llamamos “el acompañamiento al docente”. En la parte del vicerrectorado nosotros acompañamos el proceso pedagógico del docente, el crecimiento, el desarrollo, el desempeño del docente. Sin embargo, siempre va de la mano de este acompañamiento -el- saber escuchar cuál es la situación que está viviendo el docente y hacia donde lo podemos direccionar. Obviamente esto es bajo acuerdos individuales que se hace con cada docente si fuera necesario.

Y, por ejemplo, si un docente faltara a una clase sin avisar nada... ¿ha sucedido y qué ha pasado cuando eso se dio?

Con esta situación mucho más en la parte del confinamiento, primero es el departamento de TTHH que hace la averiguación del por qué, qué está pasando con el docente. Sería algo netamente normal, administrativo, si yo como docente faltó y notifico el motivo. Pero si hay una situación que no notifico el motivo, primero se hace el seguimiento, cuál es la situación que está viviendo y luego la conversación y los compromisos. O sea, recordar que hay un procedimiento interno que regula la comunicación de la comunicación. Esto ha sido siempre así institucionalmente y no ha cambiado en el confinamiento.

10) ¿Qué tipo de acompañamiento hizo la institución con los colaboradores durante el cambio de modalidad de trabajo presencial hacia lo virtual?

La institución maneja los siguientes tipos de acompañamiento: la capacitación (...) para capacitarnos en los medios virtuales, ese fue el primero; el segundo acompañamiento fue la observación áulica; el tercer acompañamiento en sí fue el proceso de planificación del trabajo, y por último evaluar cuáles fueron los resultados, para el siguiente año poder nuevamente plantear nuevos objetivos.

11) ¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los cuales se difunden información necesaria al personal?

Como medios de comunicación tenemos nosotros unos protocolos establecidos que los abrimos específicamente para el tiempo de confinamiento y de que alguna manera se estaban trabajando no regularmente a nivel presencial, pero se potenció mucho en el confinamiento, y esos son los siguientes: correo e-mail, este es un medio de comunicación formal, esto es muy importante para nosotros. Cualquier comunicación entre los miembros de la unidad educativa tiene que ser formal. Luego llega otro secundario, a nivel institucional porque lo tenemos un poco ya registrado de forma institucional, sería el WhatsApp. Y otro que se lo utiliza mucho en la parte de la comunicación entre docentes y estudiantes sería el chat entorno a Moodle. Esto como medios de comunicación de doble vía, entrega y recepción. Y la comunicación de una vía serían las redes sociales como Facebook e Instagram.

12) ¿Considera usted que la institución posee una cultura orientada a la comunicación?

Creo que sí en un 50%. Que esta cultura orientada a la comunicación todavía hay que trabajarla mucho más internamente. Podría decir que lo tenemos bastante cimentado en el campo del personal, pero nuestro medio hace que nuestro personal sea orientado a los padres de familia. Yo creo que esa parte de la comunicación institucional tenemos todavía que darle una nueva revisión y, es más, está dentro de nuestros planes de mejora continuo institucional; ver cuáles son los lineamientos y cuáles son los procedimientos que vamos a implementar para la mejora de este.

Con respecto a los correos ¿se ha percibido algún malestar por no responderlos, no los leen, o llegan tarde?

En sí, yo creo que se ha establecido como línea de comunicación formal los correos; quien no lo lea y no se dé como enterado pues es está establecido que es una falta de la persona que está colaborando con la institución, mas no del que comunica. Realmente yo no tengo conocimiento que haya habido alguna situación, más bien sí tengo conocimiento por la jefa de TTHH que anteriormente

sí hubo, porque tal vez se enviaba una comunicación de forma general y no personalizada.

¿Usted cree que dentro de la institución es muy predominante el rumor o la incertidumbre?

Como toda institución yo creo que existe, pero si es predominante... no, en el sentido que ha habido muchas capacitaciones donde se aclaró mucho con el personal que siempre que haya algún rumor recurran a la fuente. Por ejemplo, en la pandemia: "Nos van a dejar sin trabajo". La rectora envió una notificación que recuerden cuáles fuentes de notificación directa: "Si alguno de ustedes no recibe ninguna información de las fuentes, pues simplemente es un rumor" y a los rumores no hay que tomarlos en serio porque no hay nada que hacer con eso.

Análisis de la entrevista 2

En la dimensión del engagement, la vicerrectora comenta que la motivación se impulsa a través de la consolidación de un buen ambiente de trabajo, en el cual los derechos y obligaciones de los colaboradores sean claros y comunicados oportunamente. A esto se le complementa la siguiente pregunta, donde responde que las recompensas emocionales están basadas en observar los logros que se han alcanzado en la época de crisis. Estas estrategias sí son válidas para potenciar la dimensión en cuestión, pues al valorar el desarrollo y el aprendizaje continuo y colectivo se favorece el crecimiento desde la resiliencia. Coincide con el análisis anterior: el sistema de motivación está basado principalmente en los resultados y logros obtenidos. Como segundo aspecto motivacional, menciona que es importante para la institución el acompañamiento psicológico-espiritual, pues es una unidad educativa católica, en donde es prioridad la contención emocional en donde se realizaron círculos de conversatorios y entró en función la psicóloga de acompañamiento.

En la dimensión de calidad de vida, comenta la vicerrectora, quien ha estado hasta ahora durante cuatro años en la institución -y, por lo tanto, durante la crisis sanitaria de 2020-, que al volver a la presencialidad, una de las prioridades será continuar el proceso de acompañamiento psicológico-espiritual y fortalecer el aprendizaje en temas de salud física y mental. Indica a su vez que el acompañamiento se realizó con los estudiantes, a nivel familiar y posteriormente a nivel profesional, y que esto se planea continuar cuando el trabajo remoto deje de ser la vía primaria para laborar. Con respecto a la conciliación laboral-personal, en la cual se vio que había un malestar relativamente significativo en los resultados de la encuesta, se menciona que se realizan charlas de concientización para orientar a los docentes a que aprendan a organizar su tiempo, pero que al final del día separar sus responsabilidades y no quemarse es responsabilidad que recae en ellos.

En la dimensión del desempeño, este potencial *burnout* pudo haber tenido efectos negativos en el crecimiento de la pandemia, pues los docentes tuvieron la responsabilidad de elaborar los contenidos académicos y formular recursos

didácticos en la virtualidad para los estudiantes por la misma remuneración, lo cual incrementó su tiempo de trabajo fuera de las clases, en donde a nivel personal y familiar se percibe una afectación. Esto puede relacionarse a lo mencionado en la entrevista 1, donde se menciona que la institución fue compasiva con los docentes al traslado a la virtualidad, reduciendo los tiempos de clase, pero también reduciendo los costos de inversión; en este caso, el malestar en los estudiantes no se precisó, en cambio se expresa que ellos tuvieron la oportunidad de ampliar su desarrollo tecnológico.

Finalmente, en la dimensión de comunicación organizacional, expresa que el espíritu de equipo fue fortalecido, tal vez indirectamente, por el aumento de la facilidad y menores tiempos para comunicarse de manera virtual. Se dialogó sobre la empatía en esta comunicación virtual, y especificó que la institución siempre estuvo abierta a escuchar al personal docente; aquí recalca que la institución procura siempre realizar acompañamiento para conocer las necesidades de los colaboradores y poder acordar una solución personalizada. Asimismo, al ocurrir una inasistencia a las clases por parte del docente, se expresó que existe un proceso en caso de que el docente no justifique el hecho, empezando por el seguimiento para observar la situación, dialogar y establecer compromisos. El acompañamiento para el cambio de modalidad se dio esencialmente a través de capacitaciones, lo cual coincide con la entrevista 1. Además de esto, se realizaron observaciones áulicas y planificación de objetivos y evaluación de resultados; coincide con el análisis de gestión por objetivos. En cuestión de los medios de comunicación, menciona el correo institucional y el WhatsApp -que ya está formalizado-, y el chat a través de Moodle. La comunicación externa se da a través de redes sociales. Para finalizar, analiza la cultura de comunicación; expresa que la institución posee en un 50% figurativamente una cultura de comunicación, lo cual coincide con los resultados de la encuesta en la dimensión pertinente. Menciona que este aspecto necesita mejorar y que continuamente se recuerdan los medios oficiales a través de los cuales los colaboradores deben informarse. Finaliza coincidiendo con la entrevista 1 una vez más: que los rumores no hay que tomarlos en serio.

Transcripción de la entrevista 3

1) ¿Qué acciones toma la institución para favorecer la motivación para trabajar?

La institución primeramente socializó todos los descriptivos de funciones para que cada uno tenga claridad de cuáles son las responsabilidades. Y como desde cada rol que la persona desempeña, aparte de tener el acompañamiento de su jefe inmediato, también tiene en la actualidad una psicóloga de acompañamiento que fue designado este proyecto por la Congregación para que cada Obra tenga una psicóloga de acompañamiento, que tal manera trabaje muy de cerca la parte emocional, la contención, y poder también proporcionarle ese conocimiento, fortalecimiento de sus habilidades socioemocionales para que dentro de ese desempeño pueda hacerlo de manera adecuada sabiendo que la motivación es un factor interno que va desde cada persona para hacer su trabajo con alegría, de la mejor forma posible y sobre todo también apegado a los estándares de calidad que se esperan en el desempeño. Entonces, pienso que eso de allí es una forma de motivar; también se ha hecho reconocimientos al mérito a través de sesión solemne donde se ha dado diplomas por capacitaciones que a la persona se le ha brindado, que a esta persona se le ha brindado. (...) También a través de espacios de compartir fraterno, donde se celebran los cumpleaños y se generan actividades recreativas entre todos los miembros de la unidad educativa para fortalecer la amistad y compañerismo, cuidando así el clima laboral.

2) ¿Como se aplican las recompensas emocionales en el trabajo remoto?

A través de la sesión solemne, pero previo a eso nuestra Congregación, a través de encuentros administrativos (...) se emitió el Plan de Incentivos, económicos y no económicos, en el cual se hacen reconocimientos en el día del maestro a través de diplomas, también por los años de servicios, tarjeta de felicitación por el cumpleaños, por el aniversario laboral, nacimiento de hijos, por contraer matrimonio, también acceso a descuento con tarjeta de afiliación para descuentos [en locales comerciales]. Por títulos de tercer nivel. también que la

institución reconoce el 100% del valor de las capacitaciones internacionales, con un compromiso de permanencia mínimo de 3 años, y en capacitaciones nacionales, cobertura del 50%. Se les da un bono en el mes de diciembre, que lo da cada Obra de acuerdo a su presupuesto (...). Estos han sido, bajo estos lineamientos, el plan de incentivo, herramientas para motivar al personal, reconocer sus logros y méritos.

3) ¿Qué factores considera usted que la institución debe fortalecer en su gestión, con relación al contexto prepandemia, ahora que se está dando paulatinamente el retorno a la presencialidad?

Pienso que es muy importante la comunicación eficiente o efectiva. Que debe emitirse desde el líder de cada equipo de trabajo que mantenga una comunicación clara con cada miembro del equipo, que pueda transmitirle oportunamente todas las decisiones que se toman a nivel de autoridades, poder acompañar para poder asegurar el cumplimiento también de los objetivos dentro de cada área de trabajo, en alguna asesoría o ampliar la información y poderle ayudar a comprender las consignas que se dan (...) y sobre todo el control del cumplimiento de las tareas. Pienso yo que esta experiencia de la pandemia nos sirve también para generar herramientas de control del teletrabajo ya en el modo presencial (...). Sí ha sido un inconveniente en el área administrativa poder supervisar el trabajo sabiendo que cada uno desde su área de ubicación, en este caso desde su domicilio, no aprovecha de manera eficiente el tiempo y no entrega las tareas dentro de los plazos otorgados; esa parte nos toca mejorar mucho.

4) ¿Cómo institución en medio de la pandemia se realizó acompañamiento en torno a las necesidades emocionales del personal?

Tuvimos un espacio que se organizó con las psicólogas del DECE justamente en los meses en los que inició la pandemia; se formaron grupos de 5 personas

cada uno, donde a través de un espacio virtual se generaron momentos en los cuales las personas recibían contención emocional, se reflexionaba las experiencias que cada uno ha tenido durante ese periodo de pandemia, y qué estrategias resultaron útiles para poder aplicar la resiliencia en estas situaciones difíciles y poder compartir e interactuar ayudó muchísimo a fortalecer las relaciones entre los miembros de la institución y poder brindarles ese espacio. Eso fue realizado en el año 2020, y en el año 2021 [fue realizado] a través de la psicóloga de acompañamiento. Y también dentro de los planes de capacitación de seguridad y salud se incluyeron temáticas relacionadas con salud mental, con la “hora de recreo”, que era un espacio lúdico y recreativo que lo hicimos de manera virtual, y poder dar herramientas para el manejo del estrés, manejo asertivo de emociones; todos esos talleres buscaron darles esa información y esos tips para que puedan aplicarlos y puedan ayudar a fortalecerse en esas habilidades socioemocionales para que puedan sobrellevar dificultades y salir adelante dentro de las labores encomendadas.

5) ¿Qué estrategias existen en la institución para conciliar el trabajo y la vida personal?

Dentro de los talleres de capacitación se le dio también estas técnicas de como administrar el tiempo, de tal forma que, sin afectar a sus labores, también les permita conciliar la vida familiar y trabajo. Como el personal docente; tienen un horario de trabajo donde está claramente establecido y se les ha permitido destinar cada espacio para un propósito. Los docentes tienen establecido en qué espacios tienen sus horas de clase, en cuáles tienen reuniones de área, espacios de evaluación, emisión de informes, atención a padres de familia. El haberles proporcionado esta información desde el vicerrectorado e inspección general que son las que manejan toda la parte académica -y también desde el rectorado- les ha ayudado a que cada uno se pueda enfocar dentro de su horario de trabajo a cumplir cada actividad, les ha dado ese direccionamiento. En el área administrativa tienen dicha función la psicóloga de acompañamiento, pero no en otros cargos (...).

6) ¿De qué manera repercutió el confinamiento y el trabajo remoto en el desempeño del personal?

Realmente, la mayor dificultad que se dio fue estar dentro de su propio espacio familiar, de su domicilio, y poder organizar todo lo que son las tareas con hijos, con esposos, porque todos ellos también volcaron su actividad estudiantil de manera virtual. Entonces fue compartir equipos informáticos con hijos, con otros familiares dentro su domicilio, y una de las situaciones que se provocó fue que no contaban con las herramientas para conectarse, no había un buen servicio de internet o no sabían manejar herramientas digitales como el Zoom (...), no les encendía la cámara. Entonces, la institución, ante estas dificultades, dando una forma de apoyar al personal para que no se vea afectado el servicio como institución educativa, les propuso a través de un convenio con una servicio de internet; se les propuso adquirir un plan con facilidad para descontar por rol (...). Estas dificultades fueron más por el lado tecnológico. [Además] por la misma situación había gente que había tenido pérdidas de familiares y todo eso también obviamente les afectaba (...) y se les hacía el seguimiento y las recomendaciones para los casos que ameriten atención especializada externa. La institución también tiene limitación de recursos. El mantenimiento de los recursos es de acuerdo a la gestión del cobro que se les hace a los padres de familia y que ellos estén siempre al día en sus obligaciones en pensiones, y la institución puede cubrir el plan del Zoom, todos los sueldos del personal, obligaciones tributarias, mantenimiento de la institución del internet, espacios físicos, etc.

7) ¿La institución replanteó la dinámica de trabajo en las actividades del día a día durante el confinamiento?

Claro, se hicieron ajustes en cuanto a las horas de clase. En la presencialidad cada hora clase duraba 45 min; en la virtualidad se ajustaron a 30 min. Ese fue uno de los cambios que se aplicaron en el caso del personal docente. EN el personal administrativo, cada uno, dentro de sus horas de trabajo, el mismo horario que mantenías en la presencialidad, lo mantenías dentro del teletrabajo. Y los de mantenimiento, por la naturaleza de sus funciones, ellos sí asisten de modo presencial al colegio y hacen sus labores junto con el Especialista en TIC's. [La reducción de horas de clase] fue oficializada a nuestros clientes, que son los padres de familia, porque pedagógicamente era muy cansado a los chicos darle

sesiones muy largas en la virtualidad. Eso realmente traía inconvenientes en el proceso de enseñanza y se hizo la reducción, y de acuerdo también a los lineamientos del Ministerio de Educación.

8) ¿Se hizo alguna intervención para mantener el espíritu de equipo de los grupos de trabajo durante el aislamiento?

A través de las reuniones que todos los días viernes hemos llevado a cabo con el personal, donde uno de los pilares que nos ha permitido como institución fortalecer en la parte humana y espiritual han sido los espacios de Carisma y Espiritualidad realizado por el departamento de Pastoral. Como la institución es católica, no falta una vez al mes este espacio de una hora donde se fortalece al personal en los valores cristianos y la relación con Dios y con el prójimo. Para que cada uno en su fe pueda fortalecerse para poder avanzar ante las adversidades que van a aparecer en el día a día (...). Esto ha sido una estrategia que ha dado muy buenos resultados durante todo este tiempo que hemos estado en confinamiento (...) y antes de la pandemia también se llevaban a cabo estos espacios, o sea nunca ha faltado; es propio de nuestra institución por tener estos valores que nos caracterizan.

9) ¿Cómo se trabajaba la empatía de la institución con el personal en la comunicación virtual?

Tuvimos nosotros bastante flexibilidad en situaciones, por ejemplo, de personal con necesidades económicas, que tuvieron alguna ocasiones necesidades de un préstamo o de un adelantos (...) a pesar de que la institución también tiene su capacidad presupuestaria un poco limitada; si hay cartera vencida con pensiones de padres, buscó la manera de atender estas necesidades imprevistas que se presentaban. También hubo el caso de esposos o esposas de nuestros compañeros que se quedaron sin empleo, o fallecimiento por esta situación del covid. Entonces allí, digamos, hubo esa empatía de poderles ayudar y comprender. También cuando les brindamos estos espacios a través de estos espacios de seguridad y salud, el acompañamiento con las psicólogas. Pienso que generar estas acciones es también esa empatía, que es ponerse en los

zapatos del colaborador y saber que no puede ser abandonado y debe tener siempre ese apoyo de la institución, ya que está prestando sus servicios, es un ser humano que tiene también una familiar-personal que le va a afectar, y si esperamos que tenga un buen desempeño también es importante que podamos atenderle en esas necesidades. Entonces en esa forma sí hemos tenido el apoyo de las autoridades y se lo ha podido evidenciar a través de todos estos reconocimientos económicos y no económicos; poner en práctica de a pesar de que estamos en la virtualidad, no dejar este tipo de incentivos para el personal

10) ¿Qué tipo de acompañamiento hizo la institución con los colaboradores durante el cambio de modalidad de trabajo presencial hacia lo virtual?

Bueno, fueron reuniones periódicas que se implementaron desde el vicerrectorado por el personal docente para capacitarlos en el uso del Moodle. La institución ya había adquirido la plataforma y no se lo usaba de manera óptima, aprovechando los recursos. Entonces, fue brindarles capacitación, o sea, si todas las clases virtuales se iban a manejar por medio del Moodle, [entonces] todo el personal docente pudiera prepararse durante aproximadamente dos meses, y mantener una reunión semanal para seguir revisando la plataforma y poder capacitarles en el uso de los recursos. Esto se hizo a través del vicerrectorado, no faltaban las reuniones; tuvimos al inicio, durante aproximadamente tres semanas, todos los días de lunes a viernes un espacio de dos horas diarias para capacitación, y posterior a eso había dos horas semanales para mantener la capacitación porque al ser una herramienta nueva para el docente, sabiendo que a través de esa herramienta iba a preparar las clases virtuales, entonces debían también los docentes saberla manejar. Esto fue una acción que nos permitió darles ese entrenamiento en el manejo del Moodle, que es lo que actualmente lo han hecho, y por medio del Especialista en TIC's que se hicieron cuatro sesiones de capacitación, él también les enseñó cómo utilizar otros recursos del Moodle para hacer unas clases diferentes, con unos mejores resultados en el proceso de enseñanza. Ahora los profesores ya lo manejan y se ha procurado evidenciar eso a través del control de los jefes de área, revisando el aula virtual para poder verificar que el docente llene el aula virtual con recursos

novedosos, motivadores para los estudiantes; eso es uno de los indicadores que se va a considerar para la evaluación del personal docente.

11)¿Cuáles son los medios de comunicación a través de los cuales se difunden información necesaria al personal?

Para el personal docente, administrativo y de apoyo, se lo hace por medio del correo institucional; cada trabajador tiene su correo. Desde TTHH se envían todos los comunicados que solicita el Rectorado, Inspección General, Vicerrectorado, Administradora. También se hace a través del WhatsApp institucional que es un grupo que se administra desde TTHH. Y también a través de la web se hace algún comunicado, pero los medios que más se utilizan es el correo institucional y el WhatsApp institucional.

12)¿Considera usted que la institución posee una cultura orientada a la comunicación?

Sí, está bien en la cultura. Yo considero que este cambio que se dio en directivos, que ya no contamos con una rectora religiosa, sino laica, nos ha ayudado muchísimo a mejorar todos estos aspectos de la comunicación, a ser un poco más cuidadosos, de utilizar un lenguaje positivo, de poder motivar al personal para que cada uno desde su rol siempre esté buscando la mejora profesional y el mejor desempeño también. Una comunicación oportuna, transparente, sobre todo espacios cuando hay situaciones de incumplimiento, como tenemos un reglamento interno y normalmente puede darse algún caso de incumplimiento por parte de algún trabajador, con la rectora y THH hacemos esa convocatoria al trabajador por medio virtual para poder reflexionar junto a la persona en aquellas incidencias que han afectado a su desempeño y en el servicios que brindamos, y generar compromisos con el trabajador y plasmarlos en un documentos para evidenciar este espacio que se ha generado para la mejora. Esto es algo que se ha implementado con la nueva rectora, que me parece que ha dado buenos resultados; no avanzamos a que el trabajador siga dando un mal servicio, sino que procuramos ante las incidencias ponerle un alto para promover la reflexión y la mejora. Esto, pienso que como un elemento de la

comunicación, siempre es bueno porque es ese seguimiento que hacemos para que el servicio se entregue de las mejores condiciones y se le permita reflexionar al trabajador que tiene una función para la cual fue contratado, que hay un reglamento interno que nos ayuda a poner orden en nuestras actividades, y sobre todo que como institución educativa debemos enfocarnos siempre en un servicio de calidad; esto ha ayudado a que las personas puedan plantear acciones que les ayude a evitar nuevas incidencias en cuanto a su desempeño.

Análisis de la entrevista 3

En la dimensión de engagement se menciona cómo para la institución la socialización correcta de sus funciones y la claridad de estas son una fuente de motivación para trabajar. La jefa de TTHH hace referencia cómo los jefes de cada colaborador realiza el acompañamiento, a pesar de que no profundiza en qué manera; además, se vuelve a hacer referencia a la psicóloga de acompañamiento, que realiza el acompañamiento emocional y hace capacitaciones y charlas acerca de fortalecer habilidades emocionales. Sin embargo, expresa que se realizan estos espacios de formación porque se tiene la apreciación de que la motivación debe venir desde la propia persona a trabajar de manera correcta. Además, se puede ver cómo desde la dirección se busca fortalecer la motivación extrínseca con incentivos por hacer lo que en teoría normalmente debe hacerse -o directamente por eventos que no tienen que ver con un desempeño destacable, como “una tarjeta de felicitación por nacimiento de hijos”- (lo cual de por sí inhibe el efecto completo de los refuerzos positivos), pero se espera de todas formas que la persona encuentre la pasión por trabajar desde sí mismo. Por último mencionó que existen espacios sociales para compartir entre los colaboradores según fechas específicas para cuidar el ambiente interno. La organización entrega múltiples beneficios, que probablemente hagan sentir a los colaboradores apreciados y haya una especie de fidelización, sin embargo, estas acciones no están dirigidas hacia la dirección correcta, la cual haría que se incentive el desempeño excelente, de lo sobresaliente.

En la dimensión de calidad de vida, la jefa de TTHH expresa directamente cómo dentro de la institución se necesita mejorar el manejo de la comunicación y liderazgo con el objetivo de disminuir el síntoma de la incertidumbre, realizar asesorías a sus subordinados y asegurar el cumplimiento de metas; situación que se incrementó en el trabajo remoto. Para las necesidades emocionales del personal se iniciaron en el 2020 círculos de diálogo, catarsis y reflexión en los que los colaboradores compartían sus experiencias; esto se reemplazó por la entrada de la psicóloga de acompañamiento en el 2021. Además, una vez más se menciona a las capacitaciones como una manera de formar a los

colaboradores en sus habilidades psicosociales y poder gestionar su tiempo de mejor manera para el teletrabajo; sin embargo, existe un desfase en este aspecto, con respecto a los tiempos de entrega de sus actividades.

Para la dimensión del desempeño el principal problema fue la organización del tiempo en el trabajo remoto, que hasta la realización de este trabajo de titulación aún está en vigencia. El trabajo y la vida personal nunca antes se habían entrelazado tanto, pues el mismo espacio físico significaba ambas cosas. A esto se sumó el reto de aprender acerca de las herramientas digitales y la escases de equipos electrónicos para trabajar, como computadoras o internet de calidad; por ello, la institución realizó distintas acciones para que los colaboradores cuenten con estas herramientas. Otra situación que significó dificultades para ellos fueron las pérdidas de familiares o problemas de salud, propios de la crisis sanitaria. Por otro lado, expresa que el cambio principal en la dinámica de trabajo se dio principalmente en el área de la docencia en cuestiones de reducción de las horas-clase, lo cual se ha mencionado en las entrevistas previas.

En la dimensión de comunicación, durante el aislamiento el espíritu de equipo se fortalecía a través de un espacio llamado “Carisma y Espiritualidad”, que en una hora se busca fortalecer los valores cristianos, por ser una institución Católica; estos espacios nunca se dejaron de realizar, y se hacían desde antes de la pandemia. Con respecto a la empatía, la institución fue generosa en el aspecto económico con los colaboradores que estaban pasando por dificultades económicas a través de préstamos o anticipos, complementado por el apoyo psicológico mencionado previamente. El acompañamiento por cambio de modalidad se realizó a través de capacitaciones por miembros de la propia institución. Los medios de comunicación oficiales se sostienen en el correo institucional y WhatsApp, en donde TTHH sirve como un emisor vicario de quien lo solicite, cuestión que mencionó la Rectora en su entrevista. Estos canales, como el WhatsApp, se describen como institucionalizados, pero se observa que no tienen objetivo definido o criterio de qué información se transmite, lo cual disminuye la claridad del mensaje y puede traer confusión. La jefa de TTHH en esta entrevista da su apreciación sobre la comunicación institucional y expresa que sí forma parte de la cultura, sobre todo por el cambio de dirección hacia un

rectorado laico. Reflexiona sobre estos cambios y los describe como positivos. Sin embargo, a través de las tres entrevistas se observa cómo el concepto de “acompañamiento” adquiere distintos significados, y las acciones que se dan para incrementar la resiliencia están difusas, además de que el malestar principal que existe es la comunicación, puesto que, a pesar de que no necesariamente se sea conscientes de este desfase, sí se percibe a través de la información proporcionada un campo de acción con apertura a mejoras.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

“Programa de potenciamiento de la comunicación y la calidad de vida basado en el modelo de las organizacionales saludables y resilientes”

1. Antecedentes

En la institución educativa bajo estudio, luego del levantamiento y el análisis de la información, se pudo detectar las dimensiones en las cuales se necesita una intervención de mejora a través del porcentaje de efectividad de cada una frente a la resiliencia organizacional: engagement, calidad de vida y comunicación organizacional.

2. Dirigido a

Institución en la cual se realizó el presente estudio y organizaciones que busquen potenciarse como una organización saludable y resiliente.

3. Objetivo

Generar una estrategia de intervención a través de la comunicación para potencializar las prácticas institucionales y ser una organización saludable y resiliente.

4. Etapas

El programa está segmentado en dos etapas, establecidas a través de las dos dimensiones a las que se hace referencia.

- Etapa #1 (Calidad de Vida organizacional): 8 meses
- Etapa #2 (Comunicación Organizacional): 8 meses y dos semanas

Tiempo total del programa: 16 meses y dos semanas.

Se detallan a continuación las estrategias de intervención:

a) Etapa #1: Calidad de Vida Organizacional.

Objetivo: Mejorar la calidad de vida organizacional de la institución.

Resultado: Potenciamiento del liderazgo, engagement, bienestar general y el equilibrio personal-laboral.

Estrategia #1: Desarrollo de un liderazgo democrático – transformacional.

- **Objetivo:** Desarrollar el estilo de liderazgo democrático para tomar decisiones importantes que representen un cambio significativo para los colaboradores y así fortalecer el engagement.
- **Descripción:** Formar a los líderes de la organización para que puedan aplicar un estilo de liderazgo democrático-transformacional, y así, a través de reuniones convocadas a grupos pertinentes o un colaborador específico, puedan dar su apreciación sobre situaciones que los involucre directamente y esta pueda ser implementada en la toma de decisiones importantes. Además, mediante comunicación directa, llamada, mensaje o correos electrónicos de felicitación por distintos eventos que el colaborador sea merecedor de reconocimiento.

Estrategia #2: Acercamiento de los directivos a los colaboradores.

- **Objetivo:** Acercar a la autoridad principal de la institución para establecer un vínculo de confianza.
- **Descripción:** Implementar actividades como un desayuno de los colaboradores junto a los directivos para acercamiento emocional, sin tratar de asuntos laborales.

Estrategia #3: Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los colaboradores

- **Objetivo:** Fortalecer el sentido de pertenencia en base a la comunicación de historias que impulsen la cultura organizacional.
- **Descripción:** Destacar historias de éxito de los colaboradores en su trabajo, o de cómo la institución ha salido adelante en tiempos difíciles. Todo esto

a través de distintos canales como: 1) Sitio Web Institucional, a través de una sección específica, reservada para aspectos internos de la gestión de TTHH, en donde aparezcan estas infografías para que los potenciales clientes observen la calidad del servicio e incluso personas que deseen trabajar en la institución, fortaleciendo la marca empleadora. 2) Boletín electrónico, en el cual se observará una imagen del colaborador en cuestión junto a su historia de éxito o desempeño excepcional, o bien, la historia de la organización en general y la historia que pudo superar, especificando las acciones y, de ser el caso, los colaboradores que sean parte de la historia. 3) Reuniones presenciales o virtuales (dependiendo de las circunstancias), en donde se relaten las historias a través del coordinador y esté presente el colaborador, o colaboradores, y pueda relatar desde su vivencia la situación. Todo el contenido que se genere debe utilizar los colores y símbolos de la institución.

Estrategia #4: Generación de políticas de desconexión mental con lo laboral post-jornada.

- Objetivo: Promover el descanso mental una vez culminada la jornada de trabajo.
- Descripción: A través del diseño de un protocolo de higiene laboral, donde contengan indicaciones a seguir por parte de todos los colaboradores, como no tener aplicaciones en las cuales se reciban correos electrónicos en su dispositivo personal o separar comunicaciones a través de la comunicación informal.

Estrategia #5: Diseño de un sistema de conciliación laboral-familiar complementario en base al desempeño.

- Objetivo: Implementar nuevas modalidades de trabajo como métodos de recompensas emocionales, paralelo a lo monetario.
- Descripción: Mediante la implementación de modalidades mixtas temporales (presencial-teletrabajo), días de teletrabajo, días de descanso fuera de las vacaciones, salir de la jornada habitual horas antes de la salida formal (sin repercutir la compensación económica); todo esto,

estructurado como un sistema de gratificaciones por el cumplimiento de metas o buen desempeño.

Estrategia #6: Humanización de los colaboradores a través del reconocimiento por logros personales.

- Objetivos: Potenciar el sentido de pertenencia.
- Descripción: A través de un boletín (correo electrónico) y página web institucional, exponer periódicamente en una infografía acerca de un logro o talento de un colaborador en particular, para lograr reconocer el ser humano complejo detrás de su rol laboral.

b) Etapa #2: Comunicación Organizacional.

Objetivo: Fortalecer la comunicación organizacional interna de la institución.

Resultados: Diseño y socialización de canales de comunicación saludables que contribuya a la mejora del flujo de información y una cultura organizacional de resiliencia.

Estrategia #7: Establecimiento de canales exclusivos de comunicación institucional instantánea.

- Objetivo: Promover a los colaboradores ubicar mental y digitalmente su trabajo para no invadir su vida fuera del horario de trabajo.
- Descripción: Mediante un canal exclusivo que posea o adquiera la organización que tenga servicio de mensajería instantánea, como Microsoft Teams, para delimitar la comunicación directa aparte de los correos electrónicos y favorecer el descanso post-jornada. Al mismo tiempo, procurando que se promueva una cultura de comunicación en donde se respeten los canales exclusivos de comunicación laboral, y que el éxito de la implementación se mida continuamente a través de encuestas de satisfacción y políticas que permitan a los colaboradores ejercer derecho de su tiempo libre, pues el descanso es de inmensurable importancia y su ausencia tiene repercusiones directas en la salud mental, la calidad de vida y el desempeño.

Estrategia #8: Generación de canales de comunicación de subordinado a supervisor.

- Objetivo: Generar canales de comunicación para vertical ascendente para potenciar la confianza organizacional.
- Descripción: A través del diseño de canales de comunicación establecidos en una plataforma virtual formalizada (o presencial, según las circunstancias) como Microsoft Teams, mediante los cuales los colaboradores de cualquier nivel puedan hacer notar situaciones precisas que tengan necesidad de atención durante reuniones virtuales semanales por equipos de trabajo.

Estrategia #9: Creación de un espacio de diálogo para optimización de los procesos de la organización.

- Objetivo: Crear un espacio de diálogo con colaboradores y sus jefes de áreas para recolectar información sobre situaciones que requieren atención y mejora.
- Descripción: Mediante una reunión mensual con distintos colaboradores elegidos aleatoriamente cada vez, que puedan expresar y reflexionar en conjunto, y bajo la dirección de la jefa de TTHH, quien conduce el espacio y es filtro retroalimentador para los directivos y les informará si existe una situación que necesite atención, o bien, permitir que los colaboradores expresen inconformidades o sugerencias.

Estrategia #10: Descentralización de los emisores para información relevante.

- Objetivo: Favorecer la eficiencia y la claridad de la comunicación.
- Descripción: A través de un protocolo de comunicación que indique que el emisor debe expresar directamente su requerimiento o su información, sin utilizar a un vicario interno como canal.

Estrategia #11: Diseño expés de políticas y protocolos.


- Objetivo: Acercar los objetivos, metas, reglamentos, políticas, y demás, a los colaboradores mediante un formato simple y comprensible.
- Descripción: Adaptación de las políticas en forma de resumen y con mayor capacidad didáctica para facilitar la comprensión y acceso a información útil y de valor.

Estrategia #12: Comunicación de nuevas prácticas que generen colaboradores saludables.


- Objetivo: Comunicar todas las intervenciones que se realicen a favor del bienestar de los colaboradores para generar confianza organizacional.
- Descripción: A través de un boletín (correo electrónico) y página web institucional, poder comunicar a través de infografías las estrategias que la organización realiza para el bienestar emocional o profesional con énfasis en los beneficios prácticos, y con la alta dirección como emisor. Además, realizar encuestas de satisfacción para evaluar éxito a través de indicadores para que la organización conozca que los colaboradores han asimilado sobre aquello que se ha informado oportunamente.

Cronograma de las actividades a contemplar según las estrategias del programa

Etapa #1: Calidad de Vida Organizacional


Contenido						Tiempo		Presupuesto
Estrategia	Objetivos	Nombre de la temática	Actividades	Resultados	Responsables	Frecuencia	Duración	Costo
Estrategia #1: Desarrollo de un liderazgo democrático (transformacional)	Desarrollar el estilo de liderazgo democrático para tomar decisiones importantes que representen un cambio significativo para los colaboradores y así fortalecer el engagement.	Escuela de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la concientización de la necesidad de cambio hacia la evolución del liderazgo en la institución. Diseñar programas de desarrollo del liderazgo transformacional-democrático Crear un esquema de reuniones con grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> El liderazgo democrático-transformacional permitirá construir una cultura de mejora continua. Apoyará el desarrollo de una cultura de comunicación desde la dirección. Los colaboradores tendrán mayor consciencia colectiva de las decisiones de la institución. Incremento en el nivel de confianza organizacional. Alto sentido del engagement y empoderamiento de rol. 	Departamento de TTHH Todos los colaboradores	Mensual (reuniones)	Dos meses de desarrollo 1 hora (reuniones)	A discreción de cada evento de capacitación.

			<p>de acuerdo a cada supervisor para recibir la apreciación de cada miembro del equipo al momento de tomar decisiones importantes que los involucre directamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un esquema de comunicación en las que los directivos puedan reconocer verbal y personalmente (según las circunstancias) el desempeño sobresaliente o una acción que sea merecedora de reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de resultados organizacionales. 				
--	--	--	---	--	--	--	--	--


<p>Estrategia #2: Acercamiento de los directivos a los colaboradores.</p>	<p>Acercar a la autoridad principal de la institución para establecer un vínculo de confianza.</p>	<p><i>Brunch de equipo™</i> </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un esquema de acercamiento emocional a través de los cuales los directivos puedan compartir el desayuno junto a un grupo de colaboradores de diferentes áreas (y niveles jerárquicos) de la organización cada semana, un día específico de la semana, que sea con finalidad exclusivamente de interacción personal, sin dialogar acerca de asuntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la orientación hacia la innovación. • Alta consideración emocional hacia la dirección. • Favorecimiento del salario emocional. • Incremento de la motivación de los colaboradores al sentirse escuchados por la autoridad. • Alto nivel de conexión emocional con el trabajo. • Creación de un espacio de descanso. • Incremento en la confianza organizacional. 	<p>Departamento de TTHH</p> <p>Todos los colaboradores</p>	<p>Semanal</p>	<p>Aplicación permanente</p> <p>30 minutos (evento)</p> <p>1 hora (en socialización)</p> <p>Un mes de desarrollo</p>	<p>\$0</p>
--	--	---	--	---	--	----------------	--	------------

			<p>laborales (cuando finalice la virtualidad).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socializar el esquema de acercamiento y capacitar a los líderes al respecto para obtener los resultados esperados. 					
<p>Estrategia #3: Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los colaboradores</p>	<p>Potenciar el sentido de pertenencia en base a la comunicación de historias que impulsen la cultura organizacional.</p>	<p>¡Nuestros héroes, nuestra historia! ☺☺☺</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones en reuniones junto a los protagonistas de las historias. • Diseñar una sección específica del sitio web y la intranet de la institución donde 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de pertenencia. Búsqueda y adquisición de modelos a seguir (ejemplos institucionales). • Reconocimiento a conductas y resultados excepcionales. • Incremento en la resiliencia organizacional. • Orientación al aprendizaje organizacional. 	<p>Rectorado Administración Departamento de Talento humano. Especialista en TIC's Departamento de Marketing</p>	<p>Mensual</p>	<p>Aplicación permanente 1 hora (en reuniones) Un mes de desarrollo</p>	<p>\$0</p>

			<p>se expongan de manera pública las historias y los héroes y el significado para la institución que esté dirigida a colaboradores y resto de grupos de interés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boletín electrónico a través del correo institucional donde se socialicen las historias y sus protagonistas a través de infografías. 					
<p>Estrategia #4: Generación de políticas de desconexión mental con lo laboral post-jornada.</p>	<p>Promover el descanso mental una vez culminada la jornada de trabajo</p>	<p>Confieso que me quiero □</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar políticas que permitan a los colaboradores ejercer su derecho a hacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye al bienestar y salud laboral de los colaboradores. 	<p>Rectorado Administración Departamento de TTHH</p>	<p>Diaria</p>	<p>Aplicación permanente Un mes de desarrollo</p>	<p>\$0</p>

			<p>respetar su vida privada sin necesidad de abandonar sus responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de hábitos y rituales de desconexión mental de lo laboral post jornada. • Realizar la socialización de las nuevas políticas con el apoyo del Rectorado y Administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la capacidad de descanso para los colaboradores fuera de la jornada. • Incremento en la confianza organizacional. • Contribuye en el derecho a la privacidad y la vida personal del colaborador. • Mejora del desempeño y la calidad de los resultados organizacionales. 			(1 hora de socialización)	
Estrategia #5: Diseño de un sistema de conciliación laboral-familiar	Implementar nuevas modalidades de trabajo como métodos de	<i>Time out</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un plan de incentivos que esté basado en aplicar 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la capacidad de descanso para los colaboradores fuera de la jornada. 	Departamento de TTHH	Mensual	Aplicación permanente Dos meses de desarrollo	\$0



<p>complementario en base al desempeño.</p>	<p>recompensas emocionales, paralelo a lo monetario.</p>		<p>modalidades mixtas temporales (presencial-teletrabajo), días de teletrabajo, días de descanso fuera de las vacaciones, salir de la jornada habitual horas antes de la salida formal (sin repercutir la compensación económica); todo esto, estructurado como un sistema de gratificaciones por el cumplimiento de metas o buen desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización de las políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la salud mental de los colaboradores. • Disminución de las probabilidades de burnout y aumento en el engagement. • Direccionamiento de incentivos hacia el desempeño y el trabajo • Mejora del desempeño y la calidad de los resultados organizacionales. 				
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Estrategia #6: Humanización de los colaboradores a través del reconocimiento emocional por logros personales.</p>	<p>Potenciar el sentido de pertenencia.</p>	<p>Premiando al talento </p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas a los colaboradores sobre sus talentos, logros personales, académicos, emprendimientos, trabajos previos o actuales, o datos curiosos de ellos, relacionados a estos temas. Socializar el proceso de que cualquier colaborador pueda comunicar al departamento de TTHH sobre alguna persona que aplique las condiciones para que inicie la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Humanización de los colaboradores, representándolos como personas más allá de lo laboral. Alto sentido de pertenencia. Incremento en la implicación emocional de los colaboradores. 	<p>Departamento de TTHH Especialista en TIC's Departamento de Marketing Todos los colaboradores</p>	<p>Mensual</p>	<p>Aplicación permanente Un mes de desarrollo</p>	<p>\$0</p>
---	---	---	---	---	--	----------------	--	------------




			<ul style="list-style-type: none">• Diseñar una sección específica del sitio web de la institución donde se expongan de manera pública las historias para los clientes y los propios colaboradores.• Boletín electrónico a través del correo institucional donde se socialicen las historias y sus protagonistas a través de infografías.					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Etapas #2: Comunicación Organizacional

Contenido						Tiempo		Presupuesto
Estrategia	Objetivos	Nombre de la temática	Actividades	Resultados	Responsables	Frecuencia	Duración	Costo
<p>Estrategia #7: Establecimiento de canales exclusivos de comunicación institucional instantánea.</p>	<p>Promover a los colaboradores ubicar mental y digitalmente su trabajo para no invadir su vida fuera del horario de trabajo.</p>	<p>Mi espacio, mi tiempo ☐♂</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de la plataforma de Microsoft Teams (plan de menos de 100 miembros). • Configuración de los contactos de todo el personal dentro de la plataforma de Teams. • Concientización de la importancia de una cultura de comunicación junto a la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de una cultura de comunicación institucional formalizada. • Mejora del desempeño y la calidad de los resultados organizacionales. • Alta capacidad de descanso para los colaboradores fuera de la jornada. • Óptima calidad y claridad en la comunicación. • Incremento en la confianza organizacional. • Fortalecimiento en el derecho a la privacidad y la vida personal del colaborador. 	<p>Rectorado Departamento de TTHH Todos los colaboradores</p>	<p>Diaria</p>	<p>Aplicación permanente Tres meses de desarrollo</p>	<p>\$0 (hasta 100 colaboradores)</p>

			<ul style="list-style-type: none"> Formalización y socialización del nuevo canal. 					
<p>Estrategia #8: Generación de canales de comunicación de subordinado a supervisor.</p>	<p>Generar canales de comunicación vertical ascendente para potenciar la confianza organizacional.</p>	<p>Hablémoslo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Programación de las reuniones según los horarios de cada departamento en base a sus actividades prioritarias. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de una cultura de comunicación institucional formalizada. Decrecimiento en el nivel del ruido y rumor en la comunicación. 	<p>Todos los departamentos</p>	<p>Semanal</p>	<p>Aplicación permanente</p> <p>Una hora (reuniones)</p> <p>Dos semanas (creación de equipos en Teams – virtual)</p>	<p>\$0</p>
<p>Estrategia #9: Creación de un espacio de diálogo para optimización de los procesos de la organización.</p>	<p>Crear un espacio de diálogo con colaboradores y para recolectar información sobre situaciones que requieren atención y mejora.</p>	<p><i>La unión hace la fuerza™</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> Programar sesiones de feedback basados en atender las necesidades del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en el sistema de retroalimentación organizacional. Optimización de las vías de solución focalizada en las necesidades que demanda el personal de la institución. 	<p>Departamento de TTHH</p> <p>Todos los colaboradores</p>	<p>Mensual</p>	<p>Aplicación permanente</p> <p>30 minutos en reunión.</p> <p>1 hora socialización</p>	<p>\$0</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el esquema de reuniones mensuales entre 5 miembros de la organización de cualquier nivel, escogidos al azar cada vez, coordinados por el Jefe de TTHH, según los horarios y disponibilidad de cada departamento, con el fin de dialogar sobre situaciones que estén ocurriendo a nivel general en la organización. En caso de que se esté atendiendo un asunto expresado en una reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la confianza organizacional. • La institución podrá mantenerse informada sobre el éxito de sus actividades y aquellas situaciones que estén afectando la productividad organizacional. 			Un mes de desarrollo	
--	--	--	---	---	--	--	----------------------	--

			<p>de esta intervención, se podrá convocar a reunión al grupo pertinente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socializar la implementación de la estrategia y los parámetros internos de participación. 					
<p>Estrategia #10: Descentralización de los emisores para información relevante.</p>	<p>Favorecer la eficiencia y la claridad de la comunicación.</p>	<p>Saludos cordiales.</p> <p>  </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar políticas que indiquen la descentralización de los emisores al momento de comunicar algún evento o actividad que pertenezca a las funciones de quien comunique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de una cultura de comunicación institucional formalizada. • Disminución del ruido y el rumor en la comunicación. • Agilidad en la comunicación. 	<p>Departamento de TTHH</p> <p>Todos los colaboradores</p>	<p>Diaria</p>	<p>Aplicación permanente</p> <p>1 hora socialización</p> <p>Un mes de desarrollo</p>	<p>\$0</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • Socializar políticas. 					
<p>Estrategia #11: Diseño exprés de políticas y protocolos.</p>	<p>Acercar los objetivos, metas, reglamentos, políticas, y demás, a los colaboradores mediante un formato simple y comprensible.</p>	<p>Expertos en reglamentos</p> <p>■□</p>	<p>Adaptación de las políticas en forma de resumen y con mayor capacidad didáctica para facilitar la comprensión y acceso a información útil y de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la cultura centrada en la comunicación. • Alta capacidad de abstracción de las políticas y reglamentos institucionales. • Incremento en la confianza organizacional. 	<p>Departamento de TTHH</p> <p>Departamento de Marketing</p>	<p>Mensual</p>	<p>Dos meses (primera etapa – los cuatro documentos más relevantes)</p>	<p>\$0</p>
<p>Estrategia #12: Comunicación de nuevas prácticas que generen colaboradores saludables.</p>	<p>Comunicar las intervenciones que se realicen por el bienestar de los colaboradores para generar confianza organizacional.</p>	<p>Bienestar y confianza</p> <p>□□</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una sección específica del sitio web de la institución donde se expongan de manera pública aquellas estrategias que tengan como objetivo mejorar la calidad de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores serán conscientes de las acciones de la organización a favor de su bienestar. • Incremento en la confianza organizacional. • Mayores niveles de conexión emocional 	<p>Departamento de Talento humano.</p> <p>Especialista en TIC's</p> <p>Departamento de Marketing</p>	<p>Mensual</p>	<p>Aplicación permanente</p> <p>Un mes de desarrollo</p>	<p>\$0</p>

			<p>de los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none">• Boletín electrónico a través del correo institucional donde se socialicen las prácticas organizacionales que tengan como objetivo mejorar la calidad de vida de los colaboradores.• Administrar encuestas de satisfacción para evaluar éxito a través de indicadores para que la organización conozca que los colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Mejoras en el desempeño y en el compromiso organizacional.• Potenciamiento de la marca empleadora.				
--	--	--	---	---	--	--	--	--

			han asimilado sobre aquello que se ha informado oportunamente.					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

CONCLUSIONES

El aislamiento social por teletrabajo repercutió gravemente en el correcto funcionar de las organizaciones que no estaban familiarizadas con el uso tecnológico de la comunicación y la automatización de procesos. Las que lograron adaptarse medianamente aún presentan desfases a medio resolver, a esperas de que la situación global cambie, casi como mantener la respiración debajo del agua.

Para los colaboradores, la incertidumbre fue incluso mayor, porque tal vez si una organización cesa sus funciones, esta pueda resurgir en otra forma o idea; para la organización existen decenas, o hasta cientos o miles de colaboradores, mientras que para las personas solo existe un trabajo, asimismo una casa, una familia, un día a la vez. Es importante como organización, entendiéndose como una entidad formada básicamente por acuerdos de colaboración entre personas, recordar no esconderse detrás de una razón social, de un frío edificio, de los escritorios, de las funciones, los organigramas y de las grandes decisiones con el fin de desplazar la responsabilidad, sino recordar siempre la humanidad, y su complejidad inherente, de quienes la mantienen de pie.

Para lograr esto, la comunicación tiene un valor inmensurable; lograr el entendimiento y disminuir la incertidumbre es plena responsabilidad de la organización y de como esta genera canales, estrategias y objetivos para que la intención se encuentre con la ejecución. Esta es la pieza clave para incrementar la confianza organizacional, para que los colaboradores se sientan escuchados, tomados en cuenta, desarrollados y acompañados.

Considerando el dinamismo casi volátil de la economía a nivel latinoamericano, la resiliencia organizacional no se ha estudiado a la profundidad necesaria, lo suficiente como para poder adaptar – o incluso construir – un modelo heurístico que esté fundamentado en el contexto propiamente local. Es deber y derecho de las organizaciones el emplear todos sus recursos para construir un sistema de trabajo que deje atrás modelos obsoletos, que observan a las personas como engranajes de un reloj, que no tienen otra opción de hacer lo que quien los puso allí desee.

RECOMENDACIONES

- Trabajar en construir un liderazgo transformacional a través de todos los cargos directivos, y que ellos sirvan de acompañamiento, referencia, y gestores del cambio.
- Descentralizar las decisiones con respecto a la gestión del Talento Humano por cada obra educativa en base a sus necesidades y contexto; Rediseñar el organigrama institucional en base a los cargos. Revisar los roles organizacionales y procurar que guarden relación con los niveles jerárquicos.
- Enfocar los planes de incentivos de vuelta hacia el trabajo; en el desempeño sobresaliente, mejora constante e innovación.
- Determinar los canales de comunicación, especificar sus grupos objetivos y la información que se transmita hacia cada uno. Promover la comunicación vertical bidireccional y considerar las apreciaciones de los colaboradores para decisiones importantes que los involucre. Comunicar la información que sea de necesaria atención para la mejora de procesos, preservando la anonimidad y la no represalia.
- Diagnosticar continuamente, a través de encuestas o instrumentos especializados, la efectividad de las intervenciones realizadas. Utilizar la información que llegue de manera informal como génesis de investigaciones o diagnósticos.
- Desde el rol del psicólogo organizacional, se debe contar con la disposición de estudiar y comprender el factor humano como base de la gestión empresarial. Al ser entendido el sistema organizacional de esta manera se podrá iniciar con la correcta gestión del liderazgo y considerar aspectos primordiales como la comunicación, la calidad de vida y la resiliencia. Una vez hecho consciente la importancia de estos factores es que la empresa se permite a sí misma mejorar y ubicarse en la certeza de la inminente incertidumbre.

REFERENCIAS

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015a). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model. *International Journal of Social Psychology*, 30(2), 323-350. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2015_Acosta-Cruz-Ortiz-Salanova-Llorens.pdf
- Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Díaz-Muñoz, J., Troncoso, S., Salanova, M. y Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no Confiar?: El Rol Mediador de la Confianza entre el Trabajo en Equipo y el Work Engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 85-99. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2019/10/2019_Acosta-Llorens-Escaff-Diaz-Mu%C3%B1oz-Troncoso-Salanova-Sanhueza.pdf
- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 125-134. Recuperado de: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/43542/51108.pdf?sequence=1>
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Acosta-Torrente-Llorens-Salanova.pdf
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2015b). La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 2(1), 8-22. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2015_Acosta-Torrente-Llorens-Salanova.pdf

- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* – 1ª ed. [versión electrónica]. Buenos Aires: Granica.
- Ashton-James, C. y Ashkanasy, N. (2005). What lies beneath? A process analysis of affective events theory. *Research on Emotion in Organizations*, 1, 23–46. Recuperado de: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1746-9791\(05\)01102-8/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1746-9791(05)01102-8/full/html)
- Ashton-James, C. y Ashkanasy, N. (2008). Affective Events theory: A strategic perspective. *Research on Emotion in Organizations*, 4, 1-34. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/43505621_Affective_events_theory_A_strategic_perspective
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado*, 6(1-2), 1-10. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>
- Contreras, F. y Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas*, 2(2), 311-319. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/diver/v2n2/v2n2a11.pdf>
- Cortés, O. (2015). Propiedades que definen los materiales resilientes en arquitectura. *Revista de Tecnología*, 14(1), 117-126. Recuperado de: <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RevTec/article/view/1854>
- Fernández, M. (2019). *Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral [Tesis de maestría]*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76121/1053835066.2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- García M. y Domínguez, E. (2012). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1), 63-77. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/773/77325885001.pdf>

- Gómez, R., García, J., Morales, V. y Hernández, A. (2020). Adaptación y validación del cuestionario del empleado saludable del modelo HERO. *Anales de Psicología*, 36(2), 361-369. Recuperado de: https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0212-97282020000200019&script=sci_arttext&tIng=es
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 214-225. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/2109>
- Guelmes, E. y Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004&Ing=es&tIng=es.
- Guzmán, K. (2019). *Sentido de Coherencia y Determinantes Sociales de Salud del Modelo Salutogénico Promoción de estilos de vida saludables de la Fundación Universitaria [Tesis de Maestría]*. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/22966/2019kellyguzman.pdf?sequence=9>
- Hernández, C., Llorens, S. y Rodríguez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30(1), 247-258. Recuperado de: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0212-97282014000100026
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación. 6ta Edición [Versión electrónica]*. México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Huang, J. (2017). *The Impact of Affective Events on Employees' Psychological Well-being: Personality and Servant Leadership as Moderators [Tesis de Maestría]*. Montreal: Concordia University. Recuperado de: <https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/982281/>

- Lockward, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, 36(3), 464-502. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>
- Lugo, M. (2018). La Resiliencia como elemento esencial en la Cultura Organizacional. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 4(6), 93-104. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7088719.pdf>
- Lupano, M. y Castro, A. (2010). Psicología Positiva: Análisis desde su surgimiento. *Ciencias Psicológicas*, 4(1), 43-56. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/317448331_PSICOLOGIA_POSITIVA_ANALISIS_DESDE_SU_SURGIMIENTO
- Manson, M. (2017). *El sutil arte de que te importe un caraj**. México D.F.: Harper Collins Español.
- Mittelmark, M., Sagy, S., Eriksson, M., Bauer, G., Pelikan, J., Lindström, B. y Espnes, G. (2017). *The Handbook of Salutogenesis* [versión electrónica]. Cham: Springer. Recuperado de: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28590610/#:~:text=The%20Handbook%20of%20Salutogenesis%20summarizes,thorough%20grounding%20in%20the%20topic.>
- Okeke, M., Onuoroah, A. y Evbota, J. (2016). Influence of affective events on job satisfaction: a study of selected service enterprises in Edo state. *International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews*, 6(1), 68 – 79. Recuperado de: https://www.academia.edu/25916923/INFLUENCE_OF_AFFECTIVE_EVENTS_ON_JOB_SATISFACTION_A_STUDY_OF_SELECTED_SERVICE_ENTERPRISES_IN_EDO_STATE
- Ortega, A. (2017). *Nuevos retos de las organizaciones encargadas de la salud en México* [versión electrónica]. México: Pearson Educación.
- Patlán, J. (2020). ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? Una aproximación desde la teoría fundamentada. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 31-67.

Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2020000200031#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20que%20subyace%20a%20las%20definiciones%20de%20la%20CVT,uso%20de%20t%C3%A9cnicas%20y%20estrategias.

Polhuis, C., Vaandrager, L., Soedamah. S. y Koelen, M. (2020). Salutogenic model of health to identify turning points and coping styles for eating practices in type 2 diabetes mellitus. *International Journal for Equality in Health*, 19(80), 1/20. Recuperado de: <https://equityhealthj.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12939-020-01194-4>

Profili, M. (2015). *Organizaciones Saludables: Estudio de un caso en Mendoza*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/75997446.pdf>

Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad y Empresa*, 6(13), 9-36. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1033/932>

Rivera de los Santos, F., Ramos, P., Rodríguez, C. y García, M. (2011). Análisis del modelo salutogénico en España: aplicación en salud pública e implicaciones para el modelo de activos en salud. *Revista Española de Salud Pública*, 85(2), 129-139. Recuperado de: <https://scielosp.org/article/resp/2011.v85n2/129-139/es/>

Rodríguez, M., Couto, M. y Díaz, N. (2015). Modelo salutogénico: enfoque positivo de la salud. Una revisión de la literatura. *Acta Odontológica Venezolana*, 53(3). Recuperado de: <https://www.actaodontologica.com/ediciones/2015/3/art-19/#>

Salanova, M. (2019). *Validación del HEROCheck como herramienta de identificación de Factores Psicosociales y Organizaciones Saludables*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I. Recuperado de: <http://fundacionprevent.com/files/document/validacion-del-herocheck->

como-herramienta-de-identificacion-de-factores-psicosociales-y-organizaciones-saludables.pdf

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El engagement en los empleados: Un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, 62, 109-138. Recuperado de: http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601112470405>

Sanabria, F. (2017). *La confianza organizacional como variable mediadora entre el capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento [Tesis de maestría]*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Sena, C. (2016). *Organizaciones saludables [Tesis de maestría]*. Elche: Universitat Miguel Hernández. Recuperado de: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%2C%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>

Soria, R. y Pérez, A. (2012). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

Uriarte, J. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 10(2), 61-79. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/175/17510206.pdf>

Velasco, M., Navarro, J., & Rueff-Lopes, R. (2017). Teoría de los acontecimientos afectivos: Revisión de su impacto y desarrollos en el estudio del afecto en las organizaciones. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 30-38. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/154857>

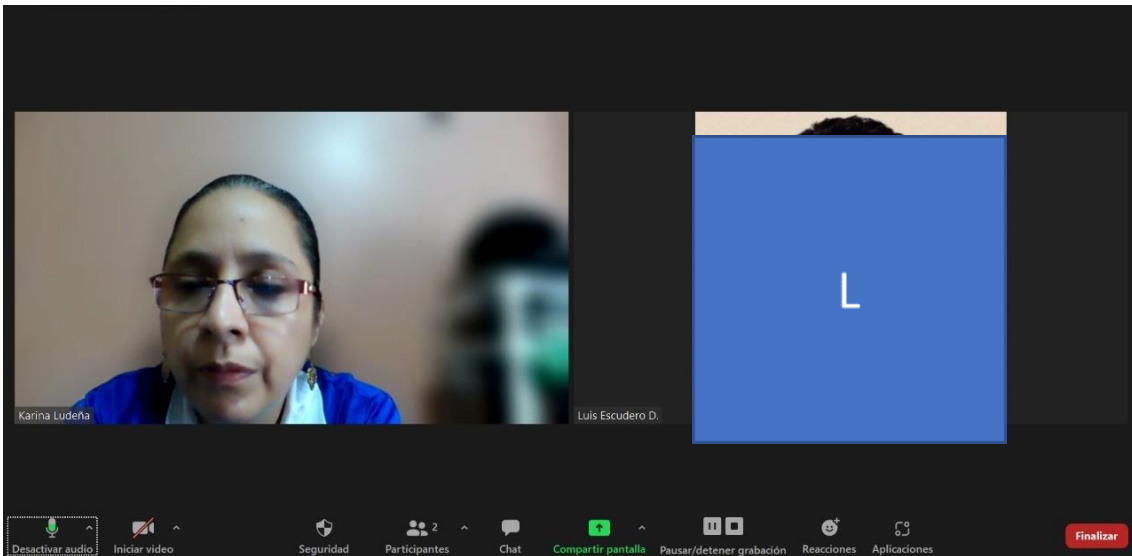
ANEXOS



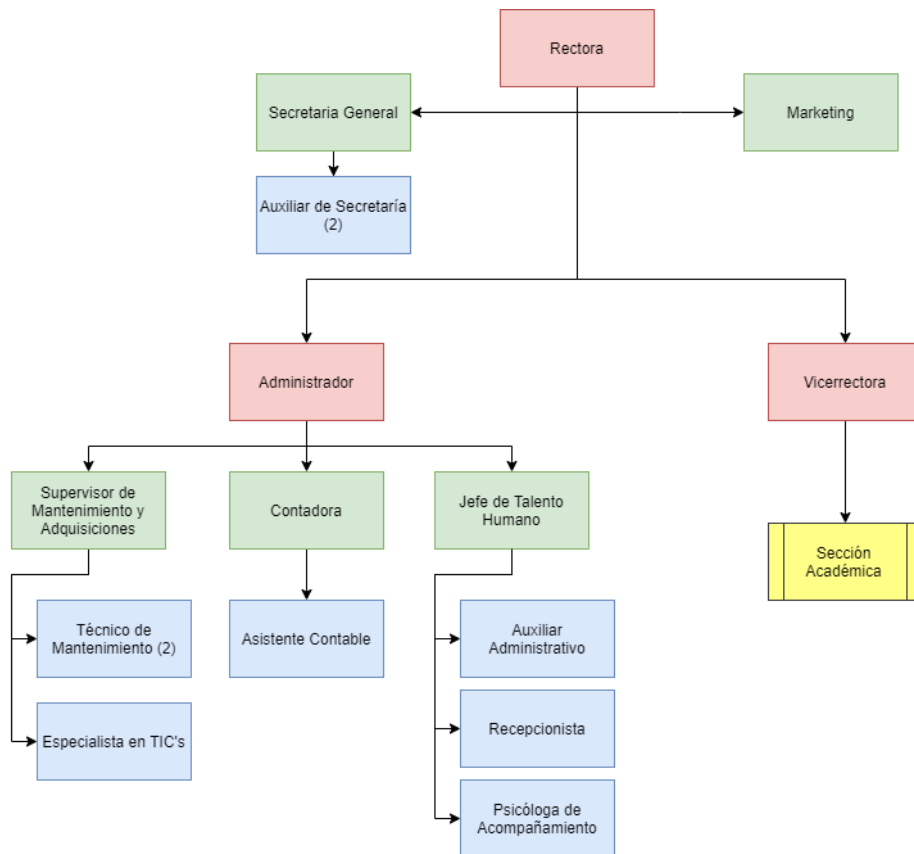
Entrevista a la Rectora



Entrevista a la Vicerrectora



Entrevista a la Jefa de Talento Humano



Organigrama por cargos diseñado por el autor (área administrativa)

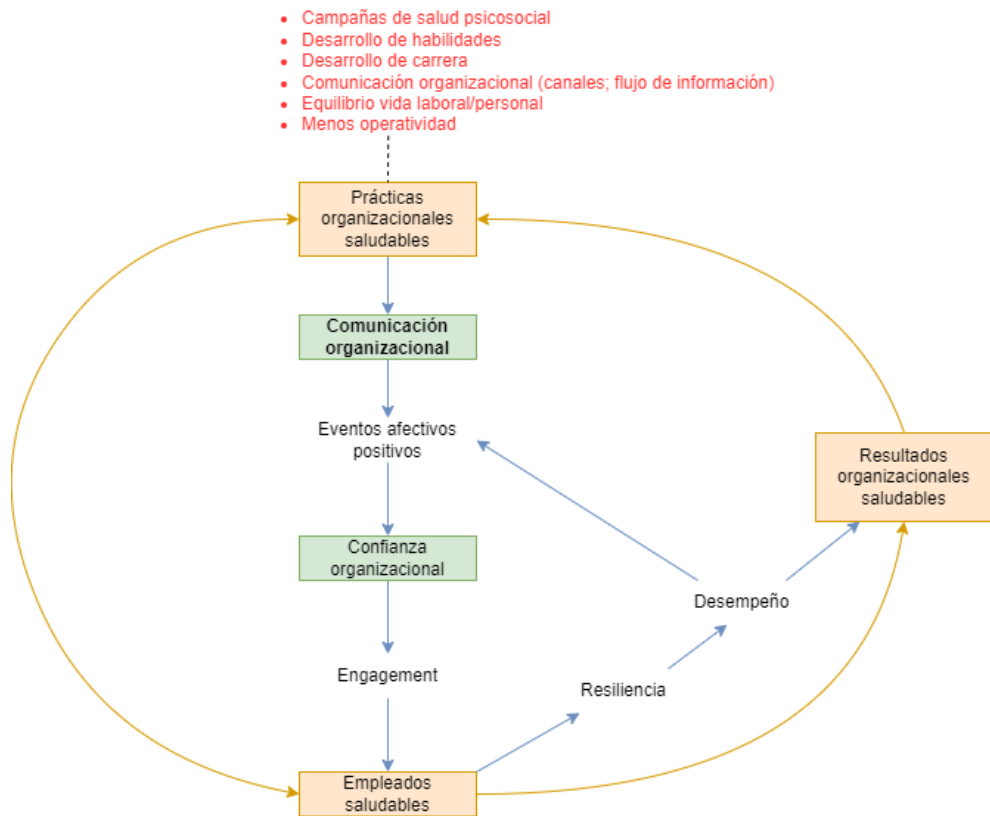


Diagrama causal del marco teórico basado en el modelo HERO, diseñado por el autor.

Estimados Compañeros del área administrativa
Reciban un cordial saludo

Por la presente se les invita a llenar una **encuesta** que es anónima y tiene fines exclusivamente académicos y de investigación acerca de la resiliencia en las organizaciones en la actualidad (proyecto de tesis del pasante de Talento Humano, Sr. Luis Escudero) por lo que se necesita la mayor colaboración y transparencia de su parte. Agradecemos su gestión.

Link de la encuesta:

<https://forms.gle/sR2Gcyp14suqXwz78>

Atentamente,

Psic. Ind. Karina Ludeña Mendieta
Jefe de Talento Humano

Correo electrónico enviado por la Jefa de TTHH a los colaboradores para la encuesta.

Estimados compañeros, les invito a aportar con 5 minutos de su tiempo para llenar esta encuesta, a quienes aun no la hayan realizado.

Es anónima y tiene fines exclusivamente académicos y de investigación acerca de la resiliencia en las organizaciones en la actualidad, para mi proyecto de tesis.

Link de la encuesta:

<https://forms.gle/sR2Gcyp14suqXwz78>

Les agradezco!

Saludos,

Luis Escudero D.

Pasante de Talento Humano SSCC

Correo electrónico enviado por el autor para la encuesta.

Para: LUIS FERNANDO ESCUDERO DARQUEA

Estimado Luis.

Si la resolví, muy interesante.

Respuesta favorable de uno de los encuestados.

Para: LUIS FERNANDO ESCUDERO DARQUEA

Estimado Luis:

Saludos cordiales. Hice la encuesta. Felicito tu trabajo de investigación.

Respuesta favorable de la Rectora.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Escudero Darquea, Luis Fernando**, con C.C: # **0931216782** autor/a del trabajo de titulación: **Estudio de la importancia de la resiliencia organizacional para la calidad de vida laboral: Diseño de una propuesta de programa de comunicación organizacional basada en el Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) en el área administrativa de una institución educativa de la ciudad Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de febrero de 2022

f. _____

Nombre: **Escudero Darquea, Luis Fernando**

C.C: **0931216782**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estudio de la importancia de la resiliencia organizacional para la calidad de vida laboral: Diseño de una propuesta de programa de comunicación organizacional basada en el Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO) en el área administrativa de una institución educativa de la ciudad Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Luis Fernando Escudero Darquea		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Org. Sofía Viviana Carrillo Saldarreaga, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de febrero de 2022	No. DE PÁGINAS:	136
ÁREAS TEMÁTICAS:	Psicología organizacional, psicología positiva, resiliencia organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Modelo salutogénico, psicología positiva, resiliencia, modelo HERO, calidad de vida laboral, comunicación organizacional, confianza organizacional.</i>		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	Esta investigación se realizó en una unidad educativa de la ciudad de Guayaquil. Debido al segundo año de pandemia por covid-19, el trabajo remoto y la crisis económica hicieron evidentes una serie de desfases en las organizaciones. Teniendo como base la psicología organizacional positiva, para situaciones como estas, estudios realizados por Marisa Salanova del equipo de investigación WANT diseñaron el modelo HERO (<i>Healthy and Resilient Organizations</i>), un modelo heurístico capaz de describir y relacionar variables relevantes a la resiliencia organizacional, y cómo las organizaciones denominadas como “resilientes” pueden sobreponerse en los momentos de dificultad haciendo un esfuerzo planificado y sistemático por mejorar las prácticas internas con el objetivo de incrementar el bienestar de los colaboradores, saliendo así del modo supervivencia y actuar hacia la prosperidad. Para esta investigación se estudiaron cuatro dimensiones: engagement, calidad de vida, desempeño y comunicación organizacional; tomando en cuenta la resiliencia organizacional como variable transversal para formular los instrumentos para el levantamiento de información: la encuesta y la entrevista. Con los resultados se detectaron distintas oportunidades de desarrollo en función de las dimensiones estudiadas, y en base al modelo HERO se diseñó la propuesta de intervención “Programa de potenciamiento de la comunicación y la calidad de vida basado en el modelo de las organizacionales saludables y resilientes”. A través de esta investigación se tiene la intención subyacente de continuar la investigación acerca de la resiliencia organizacional a nivel latinoamericano.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593987654321	E-mail: luis.escudero@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 14191		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			