

TRABAJO FINAL DE MASTER

Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las
Organizaciones y en Recursos Humanos

Juan Carlos Arroyo Cárdenas

AI379386-DNI 112950989

Curso 2017-2018



UNIVERSITAT
JAUME·I

Proyecto Investigativo para el Análisis y Evaluación de la
Psicología Organizacional Positiva en Hotel Playa Negra,
Guanacaste, Costa Rica.

SBE5013

Tutora Proyecto: María Josefina Peláez

Castellón, Julio 2018

Resumen.

La psicología organizacional positiva brinda muchas herramientas para entender las dinámicas laborales presentes tanto en la vida cotidiana como en el trabajo y de esta forma destacar las virtudes para maximizar el rendimiento de los trabajadores en una compañía.

Una de las características actuales en las organizaciones es la toma de mayor importancia a los elementos negativos con el propósito de contrarrestar circunstancias adversas al trabajo, sin embargo se ha demostrado que focalizarse en elementos positivos trae buenos resultados cuando se maneja desde diferentes perspectivas.

Para este trabajo se indagará acerca de psicología organizacional positiva desde el modelo Healthy & Resilient Organizations (HERO; Organizaciones Saludables y Resilientes), que brinda la oportunidad de establecer la relación entre las prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables, centrando el foco en las circunstancias que están afectando estos tres niveles con el propósito de recomendar acciones concretas sobre aspectos positivos y no solo en los negativos.

Por tanto la implementación de este estudio involucrará a diferentes actores como los gerentes, supervisores y empleados, indagando, analizando y planteando estrategias de acuerdo a la información recabada proveniente del instrumento HERO, válida, fehaciente y de esta manera proporcionarla a Hotel Playa Negra estableciendo diferentes indicadores a nivel de la psicología organizacional positiva y organización saludable, y de esta manera crear un plan de acción futuro con información real en torno al desempeño ideal de los trabajadores en la compañía así también

diferentes recursos, vida balanceada y convertir esto en una organización plena, saludable y positiva.

Como parte de la estructura del trabajo se explicara las competencias adquiridas como también las transferencias al ámbito profesional que evidencien el aprendizaje obtenido a lo largo del master Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Palabras Claves:

Psicología organizacional positiva, recursos y prácticas organizacionales saludables, empleadas saludables, resultados organizacionales saludables.

Abstract.

Positive organizational psychology provides many tools to understand the labor dynamics present both in everyday life and at work and thus highlight the virtues to maximize the performance of workers in a company.

One of the current characteristics in organizations is the taking of greater importance to negative elements in order to counteract adverse circumstances to work, however it has been shown that focusing on positive elements brings good results when handled from different perspectives.

For this work we will explore positive organizational psychology from the Healthy & Resilient Organizations (HERO) model, which provides the opportunity to establish the relationship between healthy organizational practices, healthy employees and healthy organizational results, focusing the focus in the circumstances that are affecting these three levels with the purpose of recommending concrete actions on positive aspects and not only on the negative ones.

Therefore, the implementation of this study will involve different actors such as managers, supervisors and employees, investigating, analyzing and proposing strategies according to the information obtained from the HERO instrument, valid, reliable and in this way provide it to Hotel Playa Negra establishing different indicators at the level of positive organizational psychology and healthy organization, and in this way create a future action plan with real information about the ideal performance of workers in the company as well as different resources, balanced life and turn this into a full organization , healthy and positive.

As part of the structure of the work, the competences acquired will be explained as well as the transfers to the professional field that will show the learning obtained throughout the Master's Degree in Work Psychology, of the Organizations and in Human Resources..

Keywords:

Positive organizational psychology, resources and healthy organizational practices, healthy employees, healthy organizational results.

Tabla de contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	4
1. Introducción.....	8
2. Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
3. Metodología.....	13
1) Muestra y participantes.....	13
Tabla 1.....	14
2) Medidas de Evaluación.....	14
3.1. Método.....	15
3.2. Procedimiento.....	15
Fase 1: “Socialización inicial para el proceso de intervención”.....	15
Fase 2: “Entrevista y aplicación del HERO con el gerente”.....	15
Fase 3: “Aplicación del cuestionario HERO a supervisores y empleados”.....	16
Fase 4: “Análisis y evaluación de los resultados obtenidos”.....	16
Fase 5: “Elaboración Propuesta de mejora y plan de acción sobre los resultados obtenidos”.....	16
.....	16
Fase 6: “Muestra de la propuesta de mejora y plan de acción”.....	17

3.3. Temporalización.....	17
3.3.1 Cronograma de Actividades.....	17
4. Resultados esperados.....	18
5. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster con aplicación al tema del TFM.....	18
Tabla 2.....	18
Competencias.....	19
6. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.....	23
7. Presupuesto.....	27
8. Conclusiones finales.....	27
9. Referencias y web grafía.....	30
Anexo 1.....	32
Muestra comparativa.....	32
.....	33
Anexo 2.....	34
(Hero check/list).....	34
Anexo 3.....	35
Glosario de Términos.....	35

1. Introducción.

La definición sobre psicología positiva radica en estudiar científicamente la funcionalidad del ser humano (Seligman 2000), misma la cual tiene como propósito analizar una variación en la perspectiva de solo corregir las situaciones que no están del todo bien, si no centrarse también en las situaciones positivas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Abraham Maslow en su libro *“Motivation and Personality”* publicado en 1954, dedica un capítulo a esta temática sobre la psicología positiva aunque no estaba bien fundamentado en la investigación como otros estudios a principio del siglo XIX. Por tanto se entiende según Martin Seligman y Mihail Csikszentmihalyi (2000), que es transversal a diferentes aspectos relacionados a la psicología y vida cotidiana tales como (salubridad, empleo, compañías, actividad física, recreo, aprendizaje educativo etc.) Focalizándolas más en situaciones de carácter positivo ligados a la psicología contextualizada en diferentes áreas.

Según Seligman y Csikszentmihalyi (2000), existió una fuerte idea para instruirse solo por las situaciones positivas relacionadas a las personas y su desempeño, abarcando estas características como también todo lo que su entorno acarrea, siendo aspectos emocionales positivos pilares, como también el carácter y el flow. Por tanto particularmente al tener mayor foco en los aspectos positivos del ser humano y su naturaleza, se ha nombrado esto por diversas personas estudiosas de la materia, como la primera Ola de la Psicología positiva (Lomas e Ivztan, 2015; Wong, 2011).

Sin embargo esta recibió algunas críticas por centrarse solo en aspectos positivos ya que también estas situaciones podrían llevar a las personas a conductas negativas (ej., ser optimista o

excesivo ya que tiene altos índices en producir conductas de riesgo) o hablando positivamente (ej., estar en una situación de padecimientos crónicos o semejante puede aumentar ser espiritual).

Lomas e Ivtzan (2015) puntualizan en que en todas estas situaciones de crítica a la Psicología Positiva en vez de debilitarla y propiciar su desaparición, han contribuido a obtener una fase de mejor entendimiento y nuevos retos que se ha denominado “Segunda Ola” de la Psicología Positiva (Held, 2004) también llamada 2.0 por (Wong, 2011). Analizando que este enfoque tiene una perspectiva más analítica positiva y negativamente hablando sobre situaciones cotidianas.

Salanova y Llorens, (2016) retoman la información descrita sobre la Segunda Ola” de la Psicología Positiva (Held, 2004) o Psicología Positiva 2.0 (Wong, 2011). Describiendo también que esto hace referencia a un estudio más analítico en los aspectos positivos y negativos entendiendo que para estar bien en todos los sentidos se necesita más entendimiento, para las diferentes partes y diferentes extremos siendo estos opuestos, siempre tendrán relación estrecha desde una perspectiva global.

Hotel playa negra es una empresa que tiene más de 20 años en la industria del turismo en Guanacaste, Costa Rica, sin embargo uno de las inquietudes presentes en la gerencia con relación al personal, es que no pueden generar compromiso en las personas para que brinden su mayor desempeño sobre las actividades laborales diarias, traduciendo esto en muchas ocasiones en resultados negativos para la compañía.

Esta organización se compone de dos grandes divisiones siendo estas Alimentos y Bebidas (F&B) Habitaciones (Rooms) dirigidas principalmente por el dueño de la compañía y el gerente general, asumiendo otros roles de perfil bajo también se encuentran dos asistentes administrativos para las cuestiones de logística y planificación.

Existen otros departamentos de cocina, restaurante, mantenimiento y actividades, estos de igual forma son parte de la estructura de la compañía que a nivel grupal e individual manifiestan el deseo de sentirse más valorados en diversos aspectos como el emocional, financiero, material.

Por otra parte la gerencia a través de este estudio pretende encontrar una explicación en primera instancia sobre lo que está pasando y posteriormente algún plan de acción que les permita trabajar en la problemática, ya que el rendimiento de algunas personas ha disminuido principalmente en el compromiso las expectativas a nivel de servicio y producción. Cabe destacar que Hotel Playa Negra menciona que se les ha brindado mucho apoyo en todos los niveles y que la mayoría del personal tiene más de 10 años trabajando para la compañía por lo tanto creen que de alguna manera están haciendo las cosas de forma correcta.

Desde esta perspectiva, el objetivo de este proyecto es hacer una descripción, explicando y prediciendo cuán saludable son los trabajadores desde una óptica global. Por medio del modelo científico HERO (*Healthy & Resilient Organizations*) sobre la psicología organizacional positiva en la cual Salanova (2012, 2016) hace hincapié en que se puede hacer referencia a organizaciones saludables las cuales deben contar con tres elementos fundamentales porque un cambio en uno de ellas puede producir un efecto en los demás. (1) recursos y prácticas organizacionales 'saludables', (2) empleados saludables 'saludables' y (3) que desarrollan resultados organizacionales 'saludables' teniendo en consideración la optimización continua.

Para explicar de mejor manera estos elementos Salanova, y cols., (2012) describen, que el ajuste positivo bajo circunstancias retadoras o amenazantes, pueden fortalecerse en aspectos de carácter opuesto e incluso que generen presión teniendo la capacidad de establecer una homeostasis entre las situaciones positivas y negativas, como en el desarrollo de las actividades. Todos estos acontecimientos obligan a las personas y compañías a sacar los mayores recursos disponibles para

implementarlos con el objetivo de generar buenas practicas saludables, que propicien un clima organizacional idóneo en los contextos competitivos y de cambios actuales, fomentando la salud mental y la relación de los diversos ámbitos del desempeño para que, económicamente la compañía sea competitiva..

Siendo los *recursos* (ej., autonomía, feedback, apoyo social, trabajo en equipo) y *prácticas organizacionales saludables* (ej., prácticas de comunicación, conciliación familia-trabajo) son aspectos de sociabilidad como de carácter organizacional que aportan a los objetivos, minimizando lo demandante en el sentido laboral y que generan la evolución de las personas como profesionales. Por su parte, las *prácticas* son planes llevados a cabo por las organizaciones, propiciando y divulgando la salud general de los empleados como también la relación con el día a día laboral. Adicionalmente, también se tienen en cuenta las demandas laborales, o aspectos de sociabilidad, por lo tanto las compañías necesitan colaboradores con un compromiso laboral constante relacionado al cargo mental o emocional y esto puede derivar procesos de estrés como burnout, depresión, ansiedad, etc. (Salanova y cols. 2012, 2016).

Sobre los *Empleados saludables* Salanova afirma que son estados psicológicos positivos de bienestar el cual se crea a raíz del equilibrio entre recursos y demandas laborales en las personas de la organización, haciendo que se sientan bien y sean resilientes, con alto grado de control como también tengan un impacto positivo en el trabajo, en términos de resultados económicos o de calidad (ej., eficacia, resiliencia, engagement). (Salanova y cols. 2012, 2016).

En cuanto a los *Resultados organizacionales saludables* tienen que ver con el nivel de excelencia de lo que se produce y se ofrece además de las relaciones con el exterior y la sociedad (ej., desempeño in-rol y extra-rol, calidad deservicio), dado que es una organización positiva y saludable con base a la presencia de altos recursos y bajas demandas amenazantes (o altas

demandas retadoras), y prácticas saludables que hace que los empleados se sientan bien y, por tanto, trabajen para conseguir buenos resultados organizacionales. (Salanova y cols. 2012, 2016).

Por tanto la intención del primero objetivo de este proyecto es indagar sobre las situaciones que estarían afectando a la compañía, recopilando esta información a través del HERO check list y entrevistas a personas diana. Para el segundo objetivo el propósito es analizar esta información estableciendo la comparativa con la media previamente consultada propuesta por Salanova y cols. (2012, 2016) sobre las organizaciones saludables y resilientes, estableciendo el parámetro y los indicadores que están por debajo de esta medición como posibles factores a tomar en cuenta. En el tercer objetivo una vez evaluado los resultados obtenidos será mostrar esta información a la empresa con la firme intención de proponer un plan estratégico que les permita ser dotados de las herramientas necesarias para afrontar con mayor precisión los factores que estarían afectando la dinámica laboral.

Tomando en cuenta que esta metodología de evaluación (e intervención) de Organizaciones Positivas (entendidas como saludables y resilientes) presenta una serie de ventajas competitivas basándose estas en (1) invitar a participar a diferentes actores, grupos, trabajadores y supervisores (2) permitiendo combinar múltiples metodologías (por ejemplo entrevistas, cuestionarios y check list) (3) destacando la naturaleza grupal y organizacional (4) Favoreciendo la evaluación analítica y procesamiento de la información recopilada a *nivel grupal* y no solamente individualizada (5) Presentando una *visión macro* permitiendo unificar en una misma evaluación diversos niveles interpretativos como (la organización, lo grupal y los individual). (Llorens y cols., 2013; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013).

2. Objetivos.

Objetivo General.

Desarrollar una investigación que permita proporcionar a Hotel Playa Negra de información real, confiable sobre indicadores que estarían afectando un modelo de organizacional positiva, tomando en consideración la herramienta HERO sobre prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables.

Objetivos Específicos.

- Indagar aspectos sobre la psicología positiva y organizaciones saludables recolectando información fundamental por medio del HERO y entrevistas a personas Diana (gerentes, supervisores y trabajadores)
- Analizar la información recopilada a través del HERO sobre las prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables que nos permita evaluar cuan saludable y resiliente es esta compañía.
- Implementar un planestratégico que nos permita mostrar en primera instancia los resultadosobtenidos en el HERO y establecer las medidas de contingencia para seguimiento en acciones concretas trabajando en el futuro los puntos claves del estudio realizado.

3. Metodología.

1) Muestra y participantes.

Para este proyecto se trabajara con una muestra de 24 personas cuya distribución será de la siguiente manera:

Tabla 1.*Distribución de participantes en el proyecto de investigación*

Departamentos	Cantidad de Personas	Genero	Edad Media	Escolaridad	Demografía
Administración	3	M:2 F:1	36 Años	Universitaria	Rural
Habitaciones	4	M: 0 F:4	45 Años	Secundaria	Rural
Cocina	6	M:5 F:1	47 años	Secundaria	Rural
Bar-Rest.	6	M:3 F:2	40 años	Secundaria	Rural
Mantenimiento	3	M: 3 F: 0	50 Años	Secundaria	Rural
Actividades	2	M:1 F:1	25 Años	Universitaria	Rural

Nota : Como se puede observar en el cuadro anterior se trabajara con un total de 6 sectores en donde se involucrara 24 personas siendo estas 14 masculinos y 9 femeninas rondando un promedio de edad de 45 años cumpliendo en su mayoría con estudios de secundaria y viviendo en una zona rural cercana a la compañía .

Fuente: Administración Hotel playa negra.

2) Medidas de Evaluación.

a. Recursos y prácticas organizacionales saludables. Se evalúan 6 indicadores de recursos como son:

1. Autonomía.
2. Feedback.
3. Clima de apoyo social.
4. Trabajo en equipo.
5. Coordinación.
6. Liderazgo positivo

b. Demandas laborales. Se evalúan 8 indicadores de demandas laborales:

7. Sobrecarga cuantitativa.
8. Sobrecarga cualitativa mental.
9. Sobrecarga cualitativa emocional.
10. Ambigüedad de rol.
11. Conflicto de rol.
12. Rutina.
13. Mobbing.

14. Disonancia emocional.

c. Empleados saludables. Se evalúan 5 indicadores de empleados saludables como son:

15. Eficacia colectiva percibida. 16. Engagement. 17. Confianza vertical. 18. Confianza horizontal. 19. Resiliencia.

d. Resultados Organizacionales Saludables Se evalúan 5 resultados organizacionales como son:

20. Desempeño intra-rol. 21. Desempeño extra-rol. 22. Compromiso organizacional.

23. Calidad de servicio.

3.1. Método.

Modelo heurístico HERO (Salanova y cols., 2012, 2016) aplicado mediante el HERO check list, cuestionario y entrevista.

3.2. Procedimiento

Fase 1: “Socialización inicial para el proceso de intervención”.

Se convocara a una reunión para hacer la introducción y explicación de la temática a realizar durante la intervención del HERO, dando participación a diferentes actores a nivel individual, grupal siendo los gerentes supervisores y trabajadores parte fundamental de esta recopilación de datos. De esta manera se tendrá la oportunidad de obtener una percepción más general de la situación organizativa. Tiempo aproximado de 30 minutos, con el fin de brindar información y despejar dudas.

Fase 2: “Entrevista y aplicación del HERO con el gerente”.

Entrevista/cuestionario HERO check list, estructurada y semiestructurada (ver anexo 1) con el gerente. Durante ésta reunión se pretende recabar información acerca de las prácticas organizacionales en la compañía. La duración aproximada de este paso es de 1 hora.

Se utilizara glosario de términos (ver anexo 3) que nos permitirá entender y fundamentar mejor las respuestas a nivel cualitativo que obtendremos por medio del instrumento aplicado a personas diana (múltiples metodologías)

Fase 3: “Aplicación del cuestionario HERO a supervisores y empleados”.

Aplicación del checklist HERO (ver anexo 2) a los empleados, supervisor. Se darán instrucciones específicas para el llenado del instrumento, se mencionara la confidencialidad del mismo y la importancia de la participación en el proceso. Este paso de la implementación de la intervención tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

Fase 4: “Análisis y evaluación de los resultados obtenidos”.

Después de la recolección de los datos se procederá a realizar un análisis, evaluación y tratamiento de los datos a nivel colectivo sintetizando la información y pueda mostrar cuan resiliente, saludable y positiva es la organización.

Se realizara a través del paquete estadístico SPSS V.25 (ver anexo 1), obteniendo las medias y resultados. Identificando en qué medida las características que definen el modelo HERO están presentes en la organización. Esto se hace a través de una comparación de los resultados obtenidos con los valores entendidos como adecuados o normativos Salanova y cols., (2012). La duración estimada es de 5 días.

Fase 5: “Elaboración Propuesta de mejora y plan de acción sobre los resultados obtenidos”.

Se procederá a evidenciar esta información a la compañía desde una perspectiva macro tomando en consideración la evaluación diferentes formas de análisis (organizacional, grupal e individual) y establecer el plan estratégico de acción así como el debido seguimiento y reforzar de

manera positiva los puntos por debajo de los medios baremos en una organización saludable y resiliente. (Duración 1/30 min)

Fase 6: “Muestra de la propuesta de mejora y plan de acción”.

Explicar la importancia del seguimiento a realizar al plan de acción (mejora) y de esta manera medir la evolución obtenida por medio de las estrategias propuestas, cuyo objetivo es impulsar las conductas positivas para aumentar la toma de mejores decisiones en pro de la organización provocando mayor productividad, bienestar general siendo personas felices y positivas. (Duración 1 hora)

3.3. Temporalización.

3.3.1 Cronograma de Actividades.

Procedimiento	Descripción	Día	Hora	Lugar
Etapa 1	Socialización inicial para el proceso de intervención	10 Agosto 2018	10:00-10:30	Sala de reuniones
Etapa 2	Entrevista y aplicación del HERO con el gerente	10 Agosto 2018	10:00 - 11:00	Oficina del gerente
Etapa 3	Aplicación del cuestionario HERO a supervisores y empleados	10 Agosto 2018	11:30 - 12:00	Sala de reuniones
Etapa 4	Análisis y evaluación de los resultados obtenidos	11-16 Agosto 2018	5 días	Oficina Consultor UJI Juan Cárdenas
Etapa 5	Elaboración Propuesta de mejora y plan de acción sobre los resultados obtenidos	17 Agosto 2018	10:00 - 11:30	Sala de reuniones

Etapa 6	Muestra de la propuesta de mejora y plan de acción	18 Agosto 2018	11:00 -12:00	Oficina del gerente
---------	--	----------------	--------------	---------------------

4. Resultados esperados.

Se espera que la aplicación del HERO check list/cuestionario y entrevistas a personas diana, arrojen indicios en diferentes rangos(individual, grupal y organizacional) observando cualesituaciones están dentro y fuera de la media que caracterizan a una organización positiva o toxica, corroborando o descartando algunas hipótesis sobre los antecedentes y síntomas presentados por la organización.

Que el análisis y evaluación de los datos recopilados sean oportunos y suficientes para mostrar a la compañía la idoneidad de la información, evidenciando la realidad sobre cuán positiva, saludable y resiliente es la empresa, así también la importancia que toman los factores positivos -negativos en la dinámica corporativa.

En cuanto a la estrategia se espera que el plan de trabajo a crear en conjunto con la administración sea oportuno y concentre la mayor atención sobre puntos por debajo de la media que caracterizan a la compañía positiva siendo constantes en el seguimiento y mejorar la situación dirigiéndose hacia una organización, saludable y resiliente.

5. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster con aplicación al tema del TFM.

Tabla 2.

Niveles de calificación sobre las competencias adquiridas en el cursado del máster.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Se constata la existencia de conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia esta insuficientemente desarrollada	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y revisión	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía o supervisión	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía y revisión

Nota. Estas son las calificaciones utilizadas para describir el nivel de competencia adquirido durante el máster.

Fuente: Universidad Jaume I, Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Competencias.

<i>CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía</i>
Nivel 2: Antes de empezar el master Nivel 3: He podido discernir la importancia de la salud ocupacional como también de la ergonomía y la relación con los factores de riesgos psicosociales, burnout, adicción al trabajo como el tecno estrés mediante la investigación práctica que se reflejan en el TFM
<i>CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.</i>
Nivel 1 : Antes de empezar el master Nivel 2: He desarrollado esta competencia por medio de la experiencia de otros proyectos previos en donde la relación de la psicología, salud ocupacional y los nuevos retos desde la gestión de personas manejan escenarios competitivos, utilizando la innovación para intervenir de manera adecuada creando líderes, desarrollando habilidades y proceso éticos.
<i>CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos</i>
Nivel 2 : Antes de empezar el master

<p>Nivel 3: He comprendido que la faceta de dirección en aspectos de intervención psicológica como la promoción de la salud son importantes y que mediante la investigación, comparación de teorías desde la psicología organizacional positiva y se puede entender que el objetivo es encontrar la felicidad, bienestar, utilizando el capital psicológico como la inteligencia emocional para obtener resultados ligados al engagement y flow.</p>
<p><i>CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva</i></p>
<p>Nivel 1: Antes de empezar el master</p> <p>Nivel 3: Valoro el desarrollo individual y grupal, mediante las diferentes teorías en cuanto a modelos avanzados de gestión de calidad en organizaciones que aprenden desde la psicología organizacional positiva enfocados al crecimiento profesional de esta empresa.</p>
<p><i>CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo</i></p>
<p>Nivel 2 : Antes de empezar el master</p> <p>Nivel 4: Corroboro que los efectos del clima y cultura organizacional son importantes para generar beneficios sobre la salud y el desempeño organizativo, como también es relevante prevenir obstáculos sobre situaciones de cambio, en diferentes contextos de desarrollo.</p>
<p><i>CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.</i></p>
<p>Nivel 1 : Antes de empezar el master</p> <p>Nivel 3: En cuanto a las técnicas de gestión de Recursos Humanos se la evolución que he tenido radica en la interpretación sobre organizaciones que varían su forma de trabajar basado en el entorno, por lo tanto es importante elegir las personas idóneas mediante un proceso</p>

adecuado de selección, inducción, mantenimiento y control para gestionar el talento de manera adecuada y cumplir con el ciclo de los recursos humanos de manera exitosa.

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

Nivel 1 : Antes de empezar el master

Nivel: 3 Interpretó, algunos de los factores que pudieran estar afectando a las organizaciones pueden estar relacionadas con la participación, justicia, confianza organizacional y resolución de conflictos. También que por medio de técnicas como el HERO en este caso empleada en el TFM y RED (*Demandas y Recursos laborales*) Salanova, 2009 utilizado en una de las asignaturas del master, son herramientas desarrolladas por el equipo WONT (*Work & Organizational NeTwork*) con las cuales se puede obtener resultados fehacientes sobre los (a nivel, individual, grupal y organizacional-demandas y recursos) y crear estrategias de prevención psicosocial como el fomento de la salud.

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional

Nivel 1 : Antes de empezar el master

Nivel: 3 He comprendido que una vez implementados los instrumentos es recomendable elaborar los informes correspondientes y de este modo optimizar mediante planes estratégicos de acciones el desarrollo y fomento de la salud mental estableciendo estrategias a nivel grupal e individual dependiendo de la necesidad que den soporte y seguimiento a los hallazgos realizados.

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos

Nivel 1 : Antes de empezar el master

Nivel3: Se puede definir el know-how relacionado al rol profesional como investigador de la psicología organizacional positiva, tomando en cuenta aspectos relevantes sobre la salud ocupacional, identificando factores de riesgos psicosociales.

Analizando que estamos en contextos de cambio por lo tanto debemos centrarnos en los recursos humanos y establecer una buena gestión sobre este elemento, propiciando líderes, dotándolos de estrategias para que puedan cumplir un proceso exitoso en las compañías. Por otra parte el fomento, promoción de la salud es de suma importancia para la sostenibilidad de los procesos, por lo tanto se instruye a la empleabilidad de diferentes intervenciones a través de técnicas e instrumentos de medición, primeramente para elegir a los empleados indicados y posteriormente instruirlos de manera correcta detectando las debilidades que afectan a las organizaciones positivas, mejorándolas mediante planes estratégicos de acción, que las hagan sostenibles en el tiempo futuro

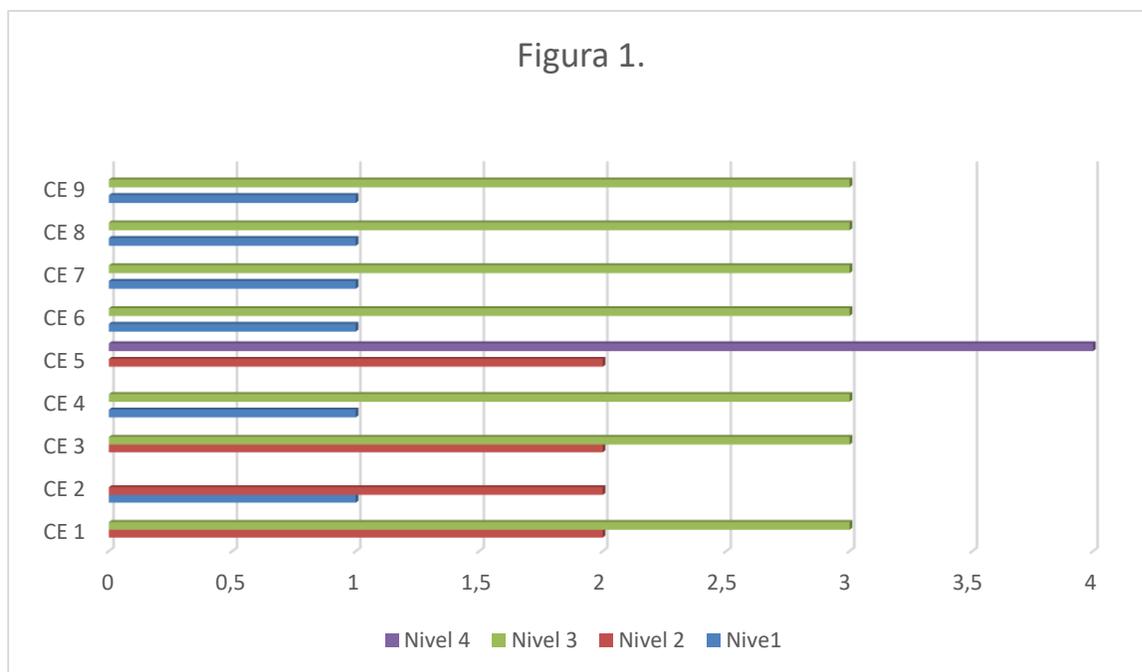


Figura 1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del master aplicadas al TFM.

Fuente: Elaboración propia.

6. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

A lo largo del cursado del master he obtenido aprendizajes muy diversos relacionados con la dinámica de la psicología del trabajo, principalmente en como las organizaciones se pueden observar desde diferentes perspectivas y ser analizadas posteriormente planificando acciones concretas en pro de la salud mental.

Como primera competencia la cual puedo transferir a nivel profesional relacionado al caso concreto del TFM, menciono las *CE1 - Interpretación de las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía*, puesto que fue indispensable el entendimiento de las situaciones que afectan el bienestar de las personas y que en muchas

ocasiones no se toman en consideración o pasan desapercibidas, por lo tanto no se toman acciones en concreto.

En segundo orden *CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos*. Es de suma importancia para un profesional y en mi caso en particular por medio de las diferentes investigaciones realizadas en la asignaturas y está en concreto he trasladado el sentido crítico e indagatorio con el objetivo de obtener información relevante que pueda ser de utilidad para establecer mecanismos adecuados de intervención

En tercera instancia puedo mencionar que el *CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos*, me abrió la puerta para entender que esto ha evolucionado grandemente, por lo tanto no se puede observar solo desde una perspectiva, si no contemplar modelos de gestión que permitan enfocar la teoría a la evolución de la industria y así mismo tiempo las competencias que se deben evaluar a la hora de contratar, introducir, mantener y desarrollar empleados .

Para la cuarta competencia *CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva*. Destaco que es necesario poner especial atención en algunos elementos que no se perciben individualmente por tener un visión global y también situaciones de carácter organizacional que quizás se deberían tratar individualizadas por ser aspectos que caracterizan únicamente a una persona y no a los demás .

En quinto orden al *CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacional así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo*, me llevo a la reflexión que las creencias son aspectos difíciles de modificar por lo tanto hay que

entender la dinámica inicialmente para luego tratar de modificar cuestiones en el ambiente de trabajo, que promuevan nuevas conductas y un clima óptimo para el desempeño de las personas en las organizaciones .

Para el sexto orden *CE6 – En la Implementación las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones*, he comprendido que la información recopilada por medio de las investigaciones previas tienen que ser suficientes para elegir de manera adecuada técnicas que permitan analizar correctamente situaciones relacionadas con la salud psicosocial.

Esencialmente teniendo en cuenta que en ocasiones centramos la atención a factores ajenos a la problemática, por lo tanto una buena elección puede ser la llave de una correcta intervención.

Como séptima competencia y una vez establecido un método de recolección de información es fundamental *CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados*. Principalmente porque he aprendido que el éxito no está centrarse solo en aspectos negativos de las problemáticas si no también impulsar o modificar situaciones que quizás no se están llevando de la mejor manera o que se le brinda mayor atención .

Por lo tanto una de las claves es trabajar en la prevención de las situaciones que generan los factores de riesgo con una buena promoción y divulgación de salud mental tomando en consideración que las personas son el elemento más importante en la dinámica organizacional.

Para la octava competencia *CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional*. Me indica que no basta con saber cuál puede ser la problemática si no se le da la importancia debida.

Refiriéndome básicamente al seguimiento de un programa de intervención con acciones paralelas al crecimiento de la dinámica organizacional. Ejerciendo mecanismos de valoración continua que puedan ser monitoreados paulatinamente, hasta crear un hábito en las personas siendo estas dirigidas por mentalidades abiertas al cambio y los desafíos constantes presentes en el entorno.

Para finalizar en noveno orden puedo *CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos* como un aprendizaje concreto que sin tener el 100% de experiencia vivencial entiendo los conceptos del como poder encarar los nuevos retos en cuanto a la investigación, tratamiento, implementación de las teorías y estrategias relacionadas a la psicología organizacional positiva.

Teniendo en cuenta que para poder intervenir es indispensable entender los panoramas presentes en cada organización, mediante el análisis, conceptualización clara, de temas relacionadas con la psicología de la salud ocupacional y poder describir cuales son las situaciones de afectación que comúnmente están presentes en las compañías.

Posteriormente si se establece una relación estricta con respecto a la gestión de recursos humanos se puede trabajar paralelamente con los nuevos contextos presentes en el ambiente organizacional, elaborando investigaciones con sentido crítico y que por medio de las diferentes teorías podamos explicar fortalezas individuales y organizacionales.

Por otra parte si bien es cierto los seres humanos presentamos diferentes cambios a través del tiempo, las creencias son aspectos de arraigo difíciles de modificar en este sentido establecer mecanismos que modifiquen las conductas rígidas cuando estas generan aversión a la productividad será suma importancia, tanto así que con un buen análisis en la interpretación de

los factores de riesgos que desencadenan los problemas es que se muestran resultados claros y concretos para intervenir.

Atacando no solo lo negativo si no también observando que situaciones se puede mejorar de lo que se hace bien, para buscar el mayor beneficio promoviendo la salud mental en un enfoque de prevención sin olvidar la práctica continúa monitoreándola frecuentemente.

7. Presupuesto.

No fue necesario.

8. Conclusiones finales.

La Psicología Positiva se define como la ciencia que estudia el comportamiento de óptimo del ser humano, por tanto se establece en este trabajo final de investigación que dicha orientación psicológica puede generar un cambio organizacional con aspectos positivos y negativos acuerpando en una serie de indicadores que generen resultados mediante su tratamiento continuo.

Por tanto se decidió utilizar la metodología HERO ya que existen síntomas como la falta de compromiso, desempeño débil y resultados laborales no deseados o poco competitivos. Por lo tanto la idea es corroborar a través de esta herramienta dicha información y también medir aspectos relacionados a la psicología positiva reflexionando mediante los resultados identificando cuan resiliente y saludable podrá ser dicha organización.

Entonces teniendo en cuenta que esta metodología da la oportunidad de recolectar datos de manera presencial, se presupuesta crear un ambiente idóneo, empático para la recolección de datos, tomando en consideración diferentes actores tales como: individuos, grupos y organización obteniendo resultados en tres aspectos fundamentales. (1) Recursos y prácticas organizacionales ‘saludables’, (2) empleados saludables ‘saludables’ y (3) resultados organizacionales ‘saludables’

Al indagar estos aspectos sobre psicología, me acojo a lo que establece el HERO el cual propone realizar entrevista a personas “Diana” tomando en consideración diferentes actores tales como gerentes, supervisores y trabajadores y posteriormente la aplicación del cuestionario ,glosario de términos que permita obtener datos más confiables y reales.

Para esto se estructuró un cronograma calendarizando actividades que permitiera establecer un primer contacto con el gerente, supervisor y colaboradores explicando aspectos relevantes de la intervención y generar la confianza necesaria para el proceso.

Partiendo de esta etapa se lleva al análisis la información recopilada, permitiendo comparar una serie de elementos y medias estandarizadas previamente establecidas por la metodología HERO y determinar si la organización es saludable o es toxica dependiendo de los indicadores recabados.

Una vez obtenido esta información y generando datos suficientes, se muestra a la administración de la compañía con el propósito de crear un poco conciencia y explicar a qué se puede estar debiendo los resultados encontrados.

Sin embargo la confección de una propuesta central y el plan estratégico de acción en los indicadores que estuvieran por debajo de la media es fundamental, ya que este será implementado en Hotel Playa Negra para buscar la mejora de la eficacia organizacional centrada en los grupos, trabajadores y organización en general.

De esta manera el establecer una conexión clara entre los empleados y la administración del lugar, será de gran importancia para la generación de ideas que fomenten la confianza organizacional y la creación de acciones para obtener opiniones de diversas fuentes y no solo centrarse en aspectos implantados por la administración.

Seguir promocionando la salud mental mediante la prevención de factores de riesgos sicosociales será un factor determinante para actuar sobre los indicadores que se encuentren por debajo de la media, como también aquellos que alcancen buena puntuación, pero que se muestren débiles ante los nuevos retos que se avecinan en contextos de cambios organizacionales

9. Referencias y web grafía.

- Acosta, H., Cruz, V., Salanova, M., Llorens, S. (2016) Organizaciones saludables: analizando su significado Desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30 (2), 323–350. doi:10.1080/21711976.2015.1016751.
- Arocena, F. A. L., Ceballos, J. C. M., & Rezola, J. M. G. (2014). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y salud*, 16(1), 87-92.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety. San Francisco: JosseyBass. *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, 134-154.
- Held, B. S. (2004). The negative side of positive psychology. *Journal of humanistic psychology*, 44(1), 9-46.
- Mejía, L. R. G., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Pearson Prentice Hall.
- Lomas, T., & Ivztan, I. (2016). Second wave positive psychology: exploring the positive–negative dialectics of wellbeing. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1753-1768.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Salanova, M., & López-Zafra, E. (2011). Introducción: psicología social y psicología positiva. *Revista de psicología social*, 26(3), 339-343.

- Salanova Soria, M., & Llorens Gumbau, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 37(3).
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3).
- Salanova, M., & Llorens, S. (2007). Desarrollo de los recursos humanos a través del aprendizaje para el cambio.
- Seligman, M. E. (2003). La autentica felicidad Barcelona. *Madrid España: Verg.*
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55, No. 1, p. 5). American Psychological Association.
- Soria, M. S. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva. In *Psicología positiva aplicada* (pp. 403-428). Desclée de Brouwer.
- Wong, P. T. (2011). Positive psychology 2.0: Towards a balanced interactive model of the good life. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 52(2), 69.

Anexo 1

Muestra comparativa

Baremos muestra comparativa sobre organizaciones saludables y resilientes.			
Practicas saludables	organizacionales	Media normativa	Media Hotel Playa Negra por evaluar
A. Recursos de tareas y sociales			
Autonomía		4.40	
Clima de apoyo social		3.72	
Feedback		2.77	
Trabajo en equipo		4.55	
Coordinación		4.42	
Liderazgo transformacional		4.00	
B. Prácticas organizacionales saludables			
Salud psicosocial		3.03	
Equidad		3.86	
Información v comunicación		3.64	
Conciliación trabajo-familia		2.34	
Desarrollo de habilidades		3.09	
Responsabilidad social empresarial		3.48	
II. Empleados saludables			
Eficacia colectiva		4.66	
Resiliencia		3.84	
Satisfacción laboral		3.05	
Engagement		4.10	

Confianza organizacional	3.50	
III. Resultados organizacionales saludables		
Desempeño intrarrol	4.76	
Desempeño extrarrol	4.52	
Compromiso organizacional	4.44	
Resultados de excelencia	4.32	
Calidad del servicio	4.49	

Fuente: Adaptación Salanova, y cols, 2012.

Anexo 2

(Hero check/list)

CHECKLIST DE EVALUACIÓN HERO

A continuación, aparecen una serie de preguntas sobre las condiciones en que se desarrolla el trabajo en general en esta empresa. Conteste pensando en el ambiente de trabajo de la empresa durante EL ÚLTIMO AÑO tratando de presentar una visión de conjunto de la empresa. Conteste escogiendo entre diversas alternativas de respuesta que aparecen en la siguiente escala.

Nunca	Casi nunca	Raramente	Algunas veces	Bastante	Con frecuencia	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES

1. Autonomía en el trabajo	0	1	2	3	4	5	6
2. Clima de apoyo social	0	1	2	3	4	5	6
3. Feedback sobre el trabajo	0	1	2	3	4	5	6
4. Trabajo en equipo	0	1	2	3	4	5	6
5. Coordinación	0	1	2	3	4	5	6
6. Liderazgo transformacional	0	1	2	3	4	5	6
7. Prácticas de salud psicosocial	0	1	2	3	4	5	6
8. Prácticas de equidad	0	1	2	3	4	5	6
9. Prácticas de información y comunicación	0	1	2	3	4	5	6
10. Prácticas de conciliación trabajo-familia	0	1	2	3	4	5	6
11. Prácticas de desarrollo de habilidades	0	1	2	3	4	5	6
12. Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	0	1	2	3	4	5	6

EMPLEADOS SALUDABLES

13. Eficacia colectiva	0	1	2	3	4	5	6
14. Resiliencia	0	1	2	3	4	5	6
15. Satisfacción laboral	0	1	2	3	4	5	6
16. Engagement	0	1	2	3	4	5	6
17. Confianza organizacional	0	1	2	3	4	5	6

RESULTADOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS

18. Desempeño in-rol	0	1	2	3	4	5	6
19. Desempeño extra-rol	0	1	2	3	4	5	6
20. Compromiso Organizacional	0	1	2	3	4	5	6
21. Resultados de excelencia	0	1	2	3	4	5	6
22. Calidad del servicio	0	1	2	3	4	5	6

Anexo 3

Glosario de Términos

Este “Glosario de Términos” tiene como finalidad dar soporte a la investigación a realizar en Hotel Playa Negra .Tomado de la herramienta HERO/Check list (Salanova cols., 2012) elaborada por el equipo WANT. En donde se puede ubicar definiciones la cuales ayudaran a los evaluados al entendimiento correcto con una redacción clara, sencilla, que propicie la redacción de un informe idóneo, teniendo en cuenta los aspectos de una organización saludable a los que hacen referencia los conceptos definidos: 1) Términos generales, 2) Prácticas Organizacionales, 3) Empleados Saludables, y 4) Resultados Saludables.

Términos generales

Organización tóxica: Se le llama toxica cuando la relación de los trabajadores con el ámbito laboral y sus tareas provoca reacciones adversas que traen perjuicios a las personas desencadenando problemas relacionados con la salud y productividad de la organización .

Organizaciones saludables: Organizaciones que llevan a cabo procedimientos sistemáticos con planificación y proactividad en la búsqueda de la mejora sobre la salud de las personas que trabajan y el aspecto financiero de la compañía utilizando practicas correctas mejorando las tareas diseñar y rediseñar los puestos ,clima social laboral de la empresa como también la comunicación también estableciendo planeas de conciliación entre los trabajos y la vida privada de los empleados, de este modo obtener los resultados organizacionales deseados entorno al positivismo e interacción con la comunidad .

Prácticas Organizacionales

a. Recurso de la tarea y social

Autonomía: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras poseen el control necesario para tomar una decisión sobre las tareas, que realizarán durante el día, la cantidad, el orden en el que las realizaran y cuando deben empezar y terminar.

Clima de apoyo social: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras se sienten apoyados por sus compañeros y su supervisor/a la hora de resolver problemas en su trabajo.

Coordinación: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras como grupo manejan eficazmente los acontecimientos inesperados, conocen el trabajo que realiza el resto de compañeros del grupo y están coordinados y comunicados entre sí para actuar ante las situaciones de trabajo.

Feedback: Información que recibe el/la empleado/a sobre su desempeño. Este *feedback* puede proceder de la propia tarea que realiza, de los compañeros, del propio Supervisor y también de otras personas externas a la organización (ej. clientes, familia, amigos, etc.)

Liderazgo transformacional: Nivel que posee la apersona que está supervisando a los trabajadores y trabajadoras y toma en consideración el sentir la opinión en la construcción de los objetivos y labores a ejecutar empleado el reparto de tareas. Esto se basa en la visión y la expresión que tenga el supervisor de los valores que caracterizan a la compañía. .

Comunicación inspiracional: Radica en la mensajería positiva que la compañía emite siendo estos expresivos que aportan a la creación y motivaciones de las personas dándoles confianza, estimulándolos: promocionando el interés de los trabajadores/trabajadoras como también considerando las problemáticas brindándoles Apoyo; haciendo referencia a cuan interesados esta la organización en las necesidades de los colaboradores; Reconocimiento personal que se

le brinda a los trabajadores y trabajadoras siendo recompensados como también saber agradecer el esfuerzo realizado a través de las obligaciones diarias consiguiendo las metas establecidas .

Trabajo en equipo: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras como miembros de un equipo tienen objetivos claros y compartidos como metas interdependientes.

b. Estrategias Organizacionales

Prácticas organizacionales de información y comunicación: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras pueden gozar de buenas prácticas organizacionales y que estas brinden una adecuada información como comunicación, tanto desde la organización hacia los trabajadores y trabajadoras como viceversa a través de información impresa, digital, verbal etc.

Prácticas organizacionales de conciliación trabajo-familia: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras tienen la posibilidad gozar de buenas prácticas organizacionales como de una buena gestión de recursos humanos que propician la conciliación entre el trabajo, familia y vida privada

Prácticas organizacionales de desarrollo de habilidades: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras pueden disfrutar de buenas prácticas organizacionales como de una buena gestión de recursos humanos que propicie la oportunidad para el desarrollo de las habilidades propias y de otras que están tipificadas como necesarias y que se requieren para desempeñar las funciones del puesto de trabajo.

Prácticas organizacionales de equidad: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras puede disfrutar de buenas prácticas organizacionales y una buena gestión de recursos humanos que propicie las relaciones con los compañeros siendo la organización equitativa y recíproca.

Prácticas organizacionales de Responsabilidad Social Empresarial: Empresas que gobiernan el interés de los empleados, clientelas, los que proveen productos, personas que poseen acciones, las responsabilidades con la ecología, la comunidad y sociedad en general

Prácticas organizacionales de salud psicosocial: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras pueden disfrutar de prácticas organizacionales de gestión de recursos humanos que dan importancia por al bienestar y que estos tengan una vida de calidad.

Empleados Saludables

Confianza horizontal: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras depositan la confianza con las personas que trabajan y tienen un disfrute sobre ello.

Confianza vertical: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras confían en las acciones de sus superiores o de la organización en la que trabajan.

Eficacia colectiva: Tener en consideración y creer firmemente en las capacidades que tienen las personas como grupo y así llevar a cabo las obligaciones que tienen relación con el trabajo

Engagement colectivo: Nivel en que en la compañía existe un ambiente positivo siendo este pleno plenitud que genera que los trabajadores y trabajadoras de ilusionen en sus labores. Eso se caracteriza por tener tres índices: *Vigor*: la principal característica es una energía bastante elevada, ser persistente en las acciones y desear esforzarse en el trabajo. Ser *Dedicado*: manifestar elevados índices sobre de lo que el trabajo significa, ser entusiasta, obtener inspiración y que esto enorgullezca como también sea algo retador el trabajo diario.

Absorción obtener una concentración en el desempeño laboral y a la misma vez no percibir que las horas transcurren y que esto es algo que nos atrapa

Resiliencia: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras están fuertes, vencedores ante las situaciones adversas, la incertidumbre, los episodios conflictivos como las situaciones en las que se fracasa en el ámbito laboral, teniendo la capacidad de salir de los eventos negativos mentalmente estable y desde el aspecto psicológico fuerte, teniendo mayores recursos personales.

Satisfacción laboral : Estado de placer o positivismo a raíz de la evaluación del trabajo o experiencias del trabajo propias de una persona

Resultados Saludables

Calidad de servicio: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras notan que la compañía brinda a la clientela servicios de excelencia, haciéndolos sentir de manera especial, comprendiendo sus necesidades y que la atención es mucho mejor que en otras partes.

Compromiso organizacional: Compromiso derivado del deseo. Un empleado con niveles Altos de compromiso afectivo se mantiene en la organización por que tiene el deseo de permanecer en ella.

Desempeño extra-rol: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras no sólo realizan labores específicas de su rol de trabajo, por el contrario esto sobre pasan lo indicado por sus obligaciones y crean beneficios como buena imagen para la compañía.

Desempeño in-rol: Nivel en que los trabajadores y trabajadoras realizan las labores propiamente de su rol laboral.

Resultados organizacionales de excelencia: Excelencia de los productos como de los servicios, y tener excelentes relaciones con la sociedad en general.

Fuente: Adaptación Salanova, y cols, 2012.