

Modelo Organizacional Saludable

Una Oportunidad Para Entender La Complejidad Como Nuevo Paradigma Del Mercado Laboral

**Eje temático del congreso: Ecosistemas y plataformas que promueven la
empleabilidad – Oportunidades de innovación.**

Healthy Organizational Model

An Opportunity To Understand Complexity As A New Paradigm Of The Labor Market

**Topic line: Ecosystems and platforms that promote employability -
Opportunities for innovation.**

Autor(es)

Fabiola Sáenz Blanco* Mónica Mahecha Guzmán Evelin Lizeth Silva Urrea *****

* Ingeniería Industrial, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. Especialización en Ingeniería de Producción, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. Especialización en Gerencia de proyectos educativos Institucionales, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. Doctorado en Dirección de Empresas, Universidad De Oviedo, España. Postdoctorado/Estancia postdoctoral Inserción de Doctores a las Empresas en Colombia, Colombia. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. fsaenz@udistrital.edu.co.

** Ingeniería Industrial, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. mmahechag@coreo.udistrital.edu.co.

*** Ingeniería Industrial, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia. elsilvau@coreo.udistrital.edu.co.

Resumen

Debido a las condiciones cambiantes de los ecosistemas en los cuales se encuentran inmersas, y a las crecientes relaciones fundadas en la búsqueda de estructuras flexibles y ágiles, las organizaciones se han ido constituyendo en sistemas complejos, caracterizados por la emergencia de patrones fruto de la interacción entre sus partes. En el contexto empresarial, la promoción de la salud y la definición del constructo psicosocial de organización saludable, son la emergencia.

Los avances en relación con este constructo son limitados, lo que expone a múltiples modelos organizacionales con heterogeneidad de variables. El presente documento ofrece una alternativa de solución frente a la divergencia teórica para construir organizaciones positivas, mediante el desarrollo de un modelo organizacional saludable, tipo celular, basado en un conjunto de variables en el que coinciden los modelos GPTW y HERO. Con la implementación de dicha estructura, a través de una metodología de tránsito que haga tangible el objetivo de ser el mejor lugar para trabajar, se consolida una ventaja competitiva.

En este sentido, se presenta un contexto del mercado laboral global y los nuevos modelos organizaciones en los cuales subyace la base que permitirá no solo a instituciones de educación superior sino gubernamentales y empresariales establecer políticas de empleabilidad ligadas a la interacción de los organismos empresariales, como es el caso del sector manufacturero en Colombia.

Palabras Claves

Modelo organizacional saludable, metodología de tránsito, organización celular, HERO, GPTW, empleabilidad.

Abstract

Due to the changing conditions of the ecosystems in which they are immersed, and to the growing relationships based on the search for flexible and agile structures, organizations have been constituting complex systems, characterized by the emergence of patterns resulting from the interaction between their parts. In the business context, the promotion of health and the definition of the psychosocial construct of healthy organization, are the emergency.

The advances in relation to this construct are limited, which exposes multiple organizational models with heterogeneity of variables. This document offers an alternative solution to the theoretical divergence to build positive organizations, through the development of a healthy organizational model, cellular type, based on a set of variables in which coincide the models GPTW and HERO. With the implementation of this structure, through a transit methodology that makes tangible the goal of being the best place to work, consolidates a competitive advantage.

In this sense, it presents a global labor market context and the new organizational models in which underlies the base that will allow not only higher education institutions but also government and business to establish employability policies linked to the interaction of business agencies, as is the case of the manufacturing sector in Colombia

Keywords

Healthy organizational model, transit methodology, cellular organization, HERO, GPTW, employability.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. MARCO TEÓRICO	6
1.1 PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DEL TIEMPO	6
1.2 SALUD DESDE EL ÁMBITO ORGANIZATIVO	8
1.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL SALUDABLE	9
1.4 MODELO GREAT PLACE TO WORK	10
1.5 UNA MIRADA AL MODELO HERO	11
1.6 HACIA LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR	14
2. MODELO ORGANIZACIONAL SALUDABLE TIPO CELULAR	16
2.1 ORGANIZACIÓN CELULAR	16
2.2 MODELO ORGANIZACIÓN SALUDABLE TIPO CELULAR	16
2.3 METODOLOGÍA DE TRÁNSITO AL CAMBIO	18
3. CONTEXTO DE EMPLEABILIDAD SECTOR MANUFACTURERO EN COLOMBIA	21
3.1 CONDICIONES DE EMPLEABILIDAD EN EL SECTOR DE INDUSTRIAS MANUFACTURERAS EN COLOMBIA	21
4. CONCLUSIONES	23
5. BIBLIOGRAFÍA	24

INTRODUCCIÓN

Distintos acontecimientos de la historia han exigido respuestas que hoy se expresan en contribuciones al desarrollo y evolución de humanidad en diversos ámbitos: económico, político, social, cultural, tecnológico, entre otros.

El ámbito organizacional no ha sido ajeno a este cambio. Las organizaciones empresariales han creado modelos conceptuales de la realidad organizativa, que corresponden a transformaciones que han limitado, caracterizado y estructurado sus formas y estrategias a partir de la dinámica sociolaboral (Gimeno, Grandío, & Marqués, 2013), y las ha convertido en retos para desarrollos académicos ulteriores, relativos a la comprensión e interpretación de este tipo de institución

El paradigma tradicional dominante para la comprensión de las organizaciones, caracterizado por su naturaleza lineal y reduccionista, se ha tornado insuficiente frente a la complejización de las relaciones dentro y fuera de ellas, pues la lentitud, inflexibilidad y fragilidad de este modelo, son la constante en la toma de decisiones (Bohórquez, 2016).

Una corriente alternativa para superar estas dificultades es la complejidad como nuevo modelo paradigma de aprehensión de las organizaciones, el cual, basado en los postulados de las ciencias de la complejidad, concibe a las organizaciones como sistemas complejos (Bohórquez, 2016).

De acuerdo con este último paradigma, los sistemas se caracterizan por la permanente generación de información a partir de la interacción entre sus distintos actores. Es decir, a mayor interdependencia entre personas, organizaciones y estructuras, mayor será la información, producto de la dinámica del sistema.

Durante el proceso de búsqueda de información se produce una inmersión profunda en relación con el constructivismo social, el cual identifica y vincula la construcción de la organización como algo que se produce con la sociedad; lo que brinda un estado emergente ligado a la percepción de satisfacción y bienestar en el trabajo.

En los últimos tiempos la cuestión de fondo en la transformación de las organizaciones ha sido la promoción de la salud como fin último de concepción. La Organización Mundial de la Salud (OMS) (1948) la define como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solo como la ausencia de afecciones o enfermedades”(p.1.). Esto establece un diferencial en lo que respecta a la coherencia de las relaciones entre organizaciones, componentes y desarrollo sostenible con el entorno.

La realidad emergente implica la aparición de modelos que conlleven a realizar una lectura divergente de patrones desconocidos, de manera que confronte las prácticas sociolaborales internas para alcanzar una definición propia que fomente la dinámica del cambio organizacional.

Para comprender y actuar en esta nueva realidad se hace necesario establecer modelos organizacionales saludables que hagan frente a la complejidad, tanto del entorno como de las organizaciones en sí mismas.

Con todas las ventajas de las organizaciones positivas las empresas buscan mudar sus modelos a uno que les permita ser más atractivo a los futuros profesionales; que aquellos egresados tengan presente la organización, de allí se establece que, si es saludable, es una muy buena empresa para trabajar.

Es preciso resaltar que existen diversos factores que complejizan la implementación de modelos organizacionales saludables. Uno de esos factores es el no tener un número relevante

de investigaciones que pongan a prueba de manera integral los esquemas teóricos, y no solo aspectos parciales de los mismos. En esta materia los avances son limitados, lo que expone a múltiples modelos organizacionales con heterogeneidad de variables. Se plantea entonces en este estudio, no solo brindar un modelo basado en la articulación de otros teóricos/prácticos como lo son los modelos Healthy & Resilient Organization (HERO) y Great Place to Work (GPTW), sino, además, establecer una metodología base para alcanzar el objetivo de ser el mejor lugar para trabajar en un contexto organizacional saludable.

Con todas estas ventajas las empresas buscan mudar sus modelos a uno que les permita ser más atractivo a los futuros profesionales; que aquellos egresados tengan presente la organización, de allí se establece que, si es saludable, es una muy buena empresa para trabajar.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DEL TIEMPO

La dinámica del mercado se encuentra enmarcada por el cambio acelerado; los sistemas organizacionales se desarrollan en sincronía con los procesos de transformación social, y esta evolución se ve enmarcada por los elementos que conforman a cada organización: personas, recursos, finanzas, etc.

En tal sentido, es necesario mencionar que son varios los actores y elementos que interpretan y desarrollan el cambio dentro de las organizaciones. La teoría de las relaciones humanas propone que son los miembros de cada empresa quienes deciden qué función desempeñan y cómo lo llevan a cabo, al promover un comportamiento ligado a la autorrealización (Segredo Pérez, 2016). Por ello la afirmación “cuanto más satisfecho se encuentra con su organización,

más dispuesto está a trabajar por ella” (Segredo Pérez, Garcia Milian, López Puig, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017, p. 588).

En consideración a los sistemas de diseño de organización de Gary Kreps y el marco referencial, es necesario asumir las dinámicas que contribuyen en cada momento de la historia organizacional (Segredo Pérez et al., 2017, p. 31).

El primero de estos sistemas se enfoca en la aproximación al trabajo decente, donde la organización responde a la visión del trabajador como un recurso que explotar, limitado para las tareas de la planificación y toma de decisiones. (Segredo Pérez, 2016).

El segundo sistema consiste en una aproximación al concepto actual de organización desde los recursos y capacidades, donde la perspectiva principal es ver al trabajador como un recurso que cultivar que contribuye poco a las decisiones de las organizaciones, pero a quien los directores permiten exteriorizar sus quejas y opiniones. (Segredo Pérez, 2016).

El tercero establece una aproximación desde la responsabilidad social de la empresa, al plantear dos perspectivas diferentes del trabajador, una como cliente interno con ciertas necesidades a considerar y otra como miembro de la comunidad externa, es decir, del ecosistema donde se encuentra inmersa la organización. (Ángel, Navarro, Grandío, & Marqués, 2013, p. 56).

En el cuarto y último momento la organización plantea una aproximación integral al colaborador desde la misión, y lo presenta como un ser humano con el que se desarrolla mutuamente. En este tipo de organización la promoción es “proactiva y considera no solo los riesgos sino los factores de desarrollo del trabajador” (Ángel et al., 2013, p. 56).

1.2 SALUD DESDE EL ÁMBITO ORGANIZATIVO

Durante la primera mitad del siglo XX, gracias a la aproximación higienista de desinfección y esterilización para la salud, se empiezan a observar mejoras en las condiciones laborales. Después de la década del cincuenta se despliega todo un movimiento de calidad de vida laboral que involucra el desarrollo y la adopción de prácticas que van desde la seguridad industrial, la calidad y la productividad, hasta la implementación de sanas prácticas medioambientales (Gimeno et al., 2013). Sin embargo, estos esfuerzos teórico-prácticos por la salud en el ámbito organizacional están en su mayoría, orientados exclusivamente al beneficio económico de las organizaciones (Gimeno et al., 2013), es decir, consideran a la salud como un costo o a lo sumo inversión.

Como consecuencia de lo anterior, en los contextos organizacionales el camino de aproximación hacia la salud ha exigido superar el sesgo negativo de atención sobre la misma. En esta instancia, se reconoce la importancia de una aproximación positiva hacia la salud en las organizaciones centrada en las fortalezas y en el comportamiento óptimo de las personas en las organizaciones (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova, & Llorens, 2015b). De esta forma se desarrolla la Psicología Organizacional Positiva (POP), que responde a la comprensión del concepto de salud integral aplicada al ámbito del trabajo (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016). La comprensión del concepto de salud organizacional desde una visión integral reconoce dos perspectivas: la salud organizativa (perspectiva negativa) y la salud en la organización (perspectiva positiva) (Ver tabla 1.). (Gimeno et al., 2013).

Perspectivas salud organizativa	Perspectiva salud en la organización
<ul style="list-style-type: none">• Concepto: salud organizativa.• Acción: Reactividad (protección ante).	<ul style="list-style-type: none">• Concepto: salud organizativa.• Concepto: Salud en la organización.• Acción: Proactiva (promoción de)

<ul style="list-style-type: none"> • Actuaciones orientadas a prevención y protección frente a riesgos. • Acciones esporádicas. • Aproximación: Fraccionada. • Lógica: crecimiento. • Visión simple del concepto de salud (coste o a lo sumo inversión) • Objetivos: diferencia entre final (efectividad organizativa, productividad y competitividad) e instrumental (salud empleado). • Primero la organización, luego el empleado. • Empleado: consideración instrumental. • Foco: empleados con problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuaciones orientadas al desarrollo de las potencialidades de sus miembros. • Acciones integradas. • Aproximación: sistemática. • Lógica: desarrollo. • Visión compleja del concepto de salud. • Objetivos: coincidentes (desarrollo mutuo organización-persona). • Empleado y organización en sintonía. • Empleado: consideración finalista. • Foco: todos los empleados.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 1. Diferencias entre la perspectiva de la salud organizativa y la perspectiva de la salud en la organización.

(Gimeno et al., 2013).

1.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL SALUDABLE

La Psicología Organizacional Positiva (POP) es la disciplina encargada de aplicar la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y de proteger y promover la seguridad, la salud, y el bienestar de los trabajadores (“CDC - Acerca de NIOSH,” n.d.). Desde la POP se intenta promover el desarrollo de organizaciones comprometidas con la promoción de la salud, es decir, organizaciones positivas (Salanova et al., 2016).

En este contexto, nacen las organizaciones saludables y resilientes o HERO, aquellas que “llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados, como de la organización como un todo. Además, son resilientes porque manifiestan un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras” (Salanova et al., 2019, p.19.).

El modelo HERO, integra resultados empíricos y teóricos en múltiples niveles de análisis (individuos, grupos y organizaciones) (Salanova et al., 2012), sobre las relaciones positivas de

las tres componentes que lo integran: recursos y prácticas organizacionales saludables: empleados y grupos de trabajo saludables: y resultados organizacionales saludables (Martins & Silva, 2017) (ver Figura 1).



Figura 1. Healthy & Resilient Organizations Model (Salanova, 2009).

1.4 MODELO GREAT PLACE TO WORK

A lo largo de los años GPTW ha consolidado un modelo que permite identificar, crear y mantener culturas de alto rendimiento, a raíz de la práctica de hábitos cimentados en la confianza, la camaradería y el orgullo al interior de las organizaciones. Esta firma consultora lleva más de 30 años trabajando por convertir a las empresas en los mejores lugares para trabajar. Para alcanzar este objetivo lleva a cabo todos los años la encuesta más grande de colaboradores a nivel mundial, a través, de instrumentos como Trust Index © y Culture Audit © (Centroam, 2018).

La herramienta Trust Index © mide el valor que dan los colaboradores a la organización como lugar de trabajo en cuanto a cinco dimensiones basadas en valores universales (ver Figura 2. (a)): credibilidad; respeto; imparcialidad; orgullo (Centroam, 2018).

La herramienta Culture Audit© documenta las prácticas, procesos, políticas e iniciativas de capital humano a través de 15 pasos o competencias culturales (ver Figura 2 (b)).

Los modelos HERO y GPTW son excepcionales en la medida en que han probado sus adelantos teóricos mediante la práctica y estrategias y variables ligadas a una aproximación certera del concepto organizaciones saludables, por lo tanto, la estructuración de un modelo organizacional es trascendente si se construye a partir de información válida y consolidada que supera las restricciones de heterogeneidad del constructo. Sin embargo, se requiere involucrar otras metodologías que guíen la transición de organizaciones tradicionales a saludables. De esta manera este documento no solo busca presentar un modelo organizacional de los mejores lugares para trabajar en un contexto saludable, sino también exponer una metodología que sirva de base para el tránsito

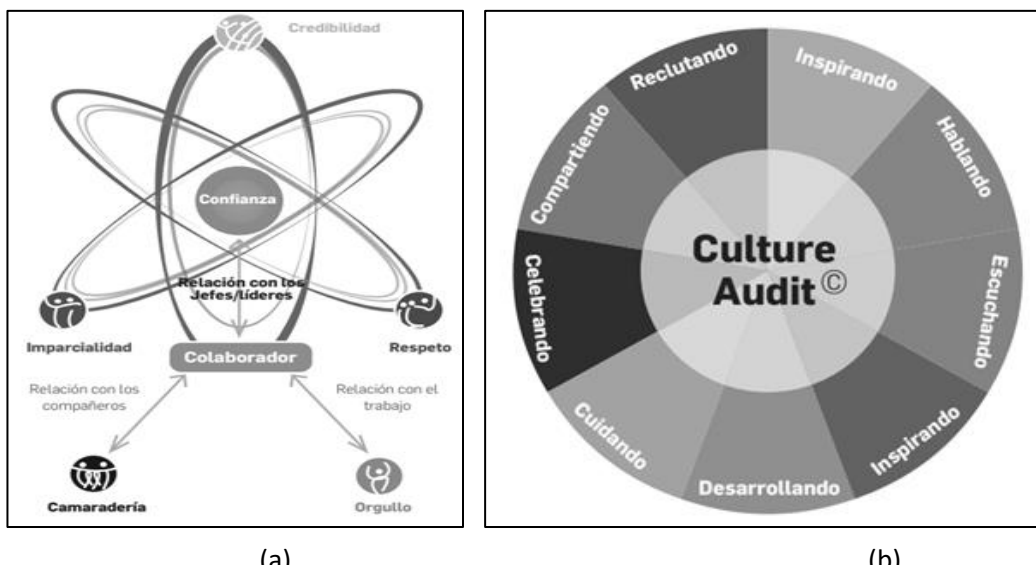


Figura 2. (a) Modelo © Great Place to Work® Trust Index © (Centroam, 2018). (b) Modelo © Great Place to Work® Culture Audit© (Centroam, 2018).

1.5 UNA MIRADA AL MODELO HERO

El primer elemento básico del modelo HERO; está conformado por recursos y prácticas organizacionales saludables, este cuenta con tres tipos de recursos, que interactúan entre sí

para influir positivamente en los resultados de trabajo: (Tafvelin, Nielsen, von Thiele Schwarz, & Stenling, 2019) recursos organizacionales: sociales: y de tarea.(Sánchez Cardona, 2017).

Los recursos organizacionales son aquellos que fomentan el bienestar colectivo mediante el fortalecimiento de relaciones entre los empleados y la organización, lo que crea sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso organizacional (Salanova, 2009).

La variable cultura organizacional se define como el conjunto de “valores, creencias o percepciones compartidos que tienen los empleados dentro de una organización o unidad organizativa” (Taylor, Suminski, Das, Paxton, & Craig, 2018, p.2.), además se distingue por ser aquella con mayor influencia en las interacciones de los elementos de las organizaciones, entendidas como sistemas.

Otro concepto relevante es el desarrollo profesional, que se refiere a “las percepciones de los empleados sobre sus posibilidades de empleo en el mercado laboral interno y/o externo” (Akkermans, Tims, Beijer, & De Cuyper, 2019, p.1.).

Por su parte, el apoyo organizativo percibido se concibe como las "creencias de los empleados sobre la medida en que la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar" (Giorgi, Dubin, & Perez, 2016, p.2.).

Los recursos sociales del modelo HERO promueven las relaciones interpersonales de los empleados y grupos en el trabajo en el contexto organizacional. Dichas relaciones interpersonales multinivel abarcan tanto las relaciones con las personas que se trabaja, para las que se trabaja y sobre las cuales se supervisa el trabajo (Salanova, 2009).

Los recursos tarea del modelo HERO, son aquellos que están próximos a la labor del empleado en la organización. Algunos de los recursos tarea más utilizados en las organizaciones son:

claridad de las tareas y del rol laboral, realimentación por lo que se hace, autonomía, canales de comunicación, diseño y rediseño de puestos de trabajo (Salanova, 2009).

La realimentación, es el ejercicio de “centrar la atención de los miembros de un equipo en su función y responsabilidades, informar a las personas cuando su comportamiento se aleja de la meta del equipo y promueve el aprendizaje de episodios de desempeño pasados” (Glikson, Woolley, Gupta, & Kim, 2019, p.3.).

El segundo elemento básico del modelo HERO está relacionado con empleados saludables reconocido como el mecanismo psicológico a través del cual las organizaciones saludables consiguen resultados positivos (Martins & Silva, 2017).

El capital psicológico de los empleados y grupos de trabajo saludables en la organización se mantiene y amplifica a través de dos variables: la autosuficiencia y engagement (Salanova, 2009).

La autosuficiencia, es el cúmulo de “creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados” (Salanova, 2009, p. 21.).

Por su parte, en el ámbito laboral el engagement responde al “estado afectivo de plenitud caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo.” (Salanova, 2009, p.21.).

Finalmente, el tercer elemento del modelo HERO, comprende los resultados organizacionales saludables que representan la satisfacción por las partes interesadas (proveedores, clientes, entidades financieras, instituciones del estado, sociedad civil, etc.) (Bohórquez, 2016). Algunos de estos resultados son la mejora del desempeño, calidad del trabajo, productividad y responsabilidad social empresarial.

1.6 HACIA LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR

GPTW Institute ha desarrollado y validado a nivel mundial un modelo de entendimiento de ambientes laborales saludables basado en tres variables; confianza, camaradería y orgullo.

La confianza organizacional inspira diferentes reflexiones que provienen de los procesos de funcionamiento de cada organización, a partir del hecho de que las organizaciones buscan x asegurar la cooperación de los diferentes actores al interior de ella (De Lima Rua & Costa Araújo, 2016).

GPTW distingue tres variables que inciden en la confianza organizacional: credibilidad, respeto e imparcialidad. En la credibilidad intervienen factores como la información, la accesibilidad, la coordinación, la delegación, la visión, la confiabilidad y la honestidad. En el respeto participan el desarrollo, el reconocimiento, la participación, como tal, el entorno de trabajo y la vida personal. Finalmente, la imparcialidad establece su relación con la equidad en la remuneración, el trato, la ausencia de favoritismo, la justicia en el trato a las personas y la capacidad de apelación (Centroam, 2018).

En síntesis, la confianza se define como la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que esto signifique que ejerzan control sobre estas acciones y conductas, sino mediante el desarrollo de relaciones basadas en el respeto y la imparcialidad (Sanabria, 2017, p. 28) lo que permite identificar la percepción del colaborador hacia sus superiores y la empresa.

La comunicación es importante en los sistemas organizativos, por lo que cuando se estudia el clima organizacional, resulta importante explorar, además de las tradicionales: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar (Segredo Pérez et al., 2017, p. 4). En síntesis, “la comunicación organizacional es el

conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio” (Segredo Pérez et al., 2017, p. 5).

Por otra parte, la camaradería ofrece al individuo la posibilidad de ser y hacer parte de un entorno social idealmente agradable y abierto con un sentido de familia o equipo. “Una de las bases de la fraternidad como eje de la camaradería, es pertenecer a algún grupo, asociación, etc.; contar con alguien y cooperar entre otros” (Uribe, 2013, p. 52).

La buena disposición de los trabajadores y la productividad son factores asociados a la camaradería, debido que, al cultivar este pilar en toda organización cada actor busca dar lo mejor de sí y hace esfuerzos extras que le permitan alcanzar mejores resultados. En este sentido la camaradería se define como la experiencia del individuo frente a un equipo de trabajo caracterizado por la fraternidad, la hospitalidad tanto del lugar como de la persona, y el sentido de equipo orientado a la cooperación (Centroam, 2018).

El trabajo en equipo se puede definir como “un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables” (Katzenbach & Smith, 2011, p. 128).

La sinergia hace parte de la integración de los equipos de trabajo, y se entiende como la capacidad de la empresa para generar, en conjunto, mayor valor económico del que produciría cada unidad estratégica de negocio de manera independiente. A su vez, se define como el proceso donde la acción de dos o más causas produce en conjunto un efecto de mayor magnitud o calidad que el que lograrían actuando por separado.

La integridad es el nivel de aceptación de la correspondencia entre los valores expresados a través de las palabras y lo que se muestra en la acción (Gea, 2016, p. 360).

El orgullo es uno de los pilares más percibidos por los colaboradores (Centroam, 2018). Implica sentirse honrado por el trabajo. Es posible evaluar al individuo, es decir, analizar que tanto se siente halagado el de colaborador por la contribución de sus acciones a los objetivos de la organización; al equipo, evaluar cuán orgullosos están los colaboradores por el esfuerzo conjunto y los logros alcanzados; y la empresa, implica dar relevancia a la opinión que los empleados tienen sobre la empresa y sobre su reputación en la comunidad (Centroam, 2018).

En síntesis, el orgullo es el nivel de valor del colaborador hacia el trabajo y la imagen de la compañía en la comunidad.

2. MODELO ORGANIZACIONAL SALUDABLE TIPO CELULAR

2.1 ORGANIZACIÓN CELULAR

Las estructuras organizacionales han evolucionado desde la jerarquización, pasando por matriciales, en red y hasta llegar a las celulares. Esta última compuesta por unidades (equipos autodirigidos, unidades de negocio autónomas, etc.) que operan por sí solas, pero que interactúan con otras unidades para producir un mecanismo de negocio más poderoso y competente.

Este tipo de estructura se fundamenta en un actuar basado en el proceso continuo de innovación, de tal forma que cada unidad tiene una responsabilidad de emprendimiento dentro de la organización. La organización celular pasa de crear y compartir conocimiento a aprovechar todos los activos de dicho conocimiento.

2.2 MODELO ORGANIZACIÓN SALUDABLE TIPO CELULAR

Con base en la literatura relacionada en apartados anteriores se establece un modelo organizacional saludable tipo celular, el cual busca contrastar con los sistemas jerárquicos actuales. Este modelo permite la constante evolución de la organización, al establecer

elementos fundamentales que dan sentido a todo el conjunto de interacciones entre los diferentes actores organizacionales y su entorno.

El modelo organizacional tipo celular se caracteriza por establecer un sistema organizativo horizontal y participativo, el cual genera una visión compartida basada en la realidad, lo que permite una toma de decisiones efectiva en la medida en que se da respuesta a situaciones presentes.

Esta estructura se compone de variables clave dentro de la dinámica organizacional que consideran al colaborador y a los equipos de trabajo como los principales focos dentro de la comunicación y la promoción de la confianza.

El modelo organizacional saludable tipo celular requiere un sistema organizativo compuesto por las siguientes variables:

- La Cultura organizacional: colección de hitos, mitos, ritos y creencias del colectivo organizacional.
- El concepto de desarrollo: conjunto de prácticas de intercambio social laboral (de recursos) entre los empleados, equipos de trabajo y la organización en beneficio de las competencias requeridas por entorno laboral (Akkermans et al., 2019).
- Apoyo profesional: consideración, valoración y promoción de la labor de los empleados o del grupo de trabajo dentro y fuera de una organización.
- Reconocimiento: distinción humanística del individuo o grupo de individuos detrás del rol laboral dentro de una organización.
- Trabajo en equipo: conjunto de personas comprometidas con uno o varios propósitos en común caracterizadas por la fraternidad, el sentido de equipo y la hospitalidad.
- Sinergia: trabajo en conjunto entre dos o más actores hacia un logro coordinado.

- Integridad: “Nivel de aceptación de una correspondencia entre los valores expresados a través de las palabras y lo que se muestra en la acción” (Gea, 2016, p. 360).
- Comunicación: conjunto de interacciones de todo tipo entre los diferentes actores de la organización y el ecosistema donde se encuentra inmerso.
- Empleabilidad: “Proactividad y la identidad profesional, ambas necesarias para adaptarse y gestionar la carrera profesional y que, en dicha adaptación, se integre el capital humano y social (Nazar y VanDer Heijden, 2012)” (Serrano, Baena, & Molins-Correa, 2018, p. 89).

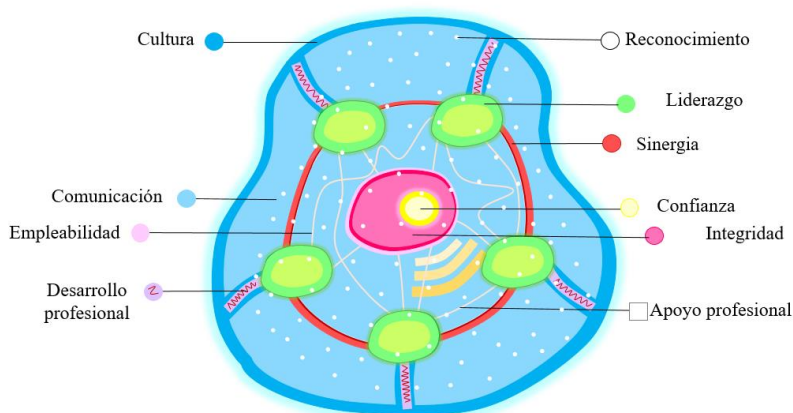


Figura 3. Modelo organizacional saludable tipo celular. Creación propia.

2.3 METODOLOGÍA DE TRÁNSITO AL CAMBIO

Para un efectivo tránsito de los modelos organizacionales tradicionales a los saludables se deben considerar las diferentes “manifestaciones en los niveles simbólicos, social y político que legitiman las acciones de los miembros al interior de la organización” (Herrera Caballero, Juan Manuel¹ & Bernal Domínguez, Deyanira³, 2014, p. 331).

La metodología de tránsito debe estar alineada con la realidad organizacional de la empresa, soportada en una planificación eficiente de la gestión del cambio y en la obtención de información certera que permita validar el estado real de la organización en las diferentes etapas de este proceso. Esto garantiza un actuar consecuente a la evolución del modelo.

La metodología propuesta se construye a partir del ciclo PHVA, como estrategia de adopción y obtención de un nuevo modelo organizacional basado en la necesidad de cambio.

2.3.1 Planear

Diagnóstico de la realidad organizacional: en esta etapa del proceso es necesario evaluar y conocer la realidad de la organización antes de crear cambios. Esto se logra determinando el nivel necesario de experiencia, planificación y participación para que el cambio sea exitoso, y a partir del grado de transformación deseado (Warrick, 2017).

Vinculación de actores al cambio: para lograr un efectivo tránsito al modelo organizacional saludable es necesario identificar los líderes que dirigirán el proceso de cambio a través de la transparencia y franqueza, mediante la creación de métodos efectivos que den sentido a dicho cambio para todos los actores de la organización.

2.3.2 Hacer

Integración con el cambio: los seres humanos actúan bajo incentivos, por lo tanto, es necesario establecer razones relevantes que justifiquen los motivos para ser gestores del cambio. Es importante involucrar y comprometer a los actores, asegurar actividades críticas dentro del proceso, y tener presente que la forma como se realice el cambio es tan importante como lo que se busca cambiar (Warrick, 2017).

Alineación cambio-cultura: dentro del tránsito deben estar alineados los cambios deseados con la estrategia y la cultura de la organización, teniendo en cuenta las consecuencias previstas y no previstas de este proceso. El ímpetu debe ser persistente y adoptar cada etapa con un enfoque positivo y proactivo (Warrick, 2017).

2.3.3 Verificar

Desempeño del cambio: la medición constante del proceso de cambio sugiere mecanismos de retroalimentación confiables con los cuales se puedan llevar a cabo acciones tempranas que faciliten el ajuste del plan de acción. Un factor clave es la comunicación, ya que informar el progreso y reconocer los éxitos permite apropiarse del proceso y crear un vínculo emocional asociado a la inclusión y la participación. Es necesario tener en cuenta a todos los involucrados mediante la escucha de las opiniones de quienes están y no están de acuerdo (Warrick, 2017).

Valoración del proceso de cambio: para una correcta valoración es necesario orientar los resultados a objetivos de cambio. Esto se logra invirtiendo el tiempo necesario en una correcta medición, sin dejar de lado que esta debe estar totalmente alineada con el cambio deseado (Warrick, 2017).

2.3.4 Actuar

Mejora continua: la organización debe asegurar el constante aprendizaje del proceso de cambio. Para conseguirlo es necesario recurrir a lo aprendido o incluir variables que incidan y tengan mayor relevancia en la organización (Warrick, 2017).

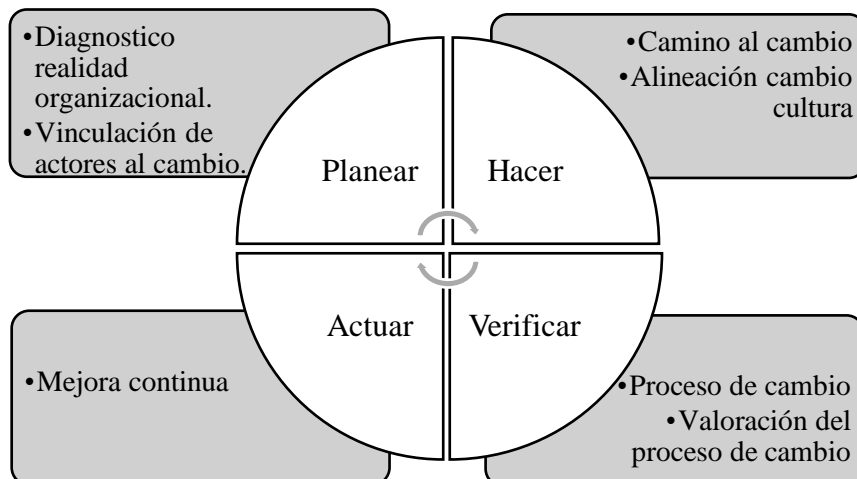


Figura 4. Ciclo PHVA metodología de tránsito. Creación propia.

3. CONTEXTO DE EMPLEABILIDAD SECTOR MANUFACTURERO EN COLOMBIA

3.1 CONDICIONES DE EMPLEABILIDAD EN EL SECTOR DE INDUSTRIAS MANUFACTURERAS EN COLOMBIA

Uno de los tres sectores económicos más importante para Colombia, en relación con su contribución sobre el Producto Interno Bruto (PIB) durante la última década, es el sector de las Industrias Manufactureras, de acuerdo con, la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) adaptada para Colombia versión 4; CIIU Rev. 4 A.C. en 12 agrupaciones.(DANE, 2012).

Secciones CIIU Rev. 4 A.C. 12 agrupaciones	Concepto
A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
B	Explotación de minas y canteras
C	Industrias manufactureras
D + E	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental
F	Construcción
G + H + I	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida
J	Información y comunicaciones
K	Actividades financieras y de seguros
L	Actividades inmobiliarias
M + N	Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O + P + Q	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales
R + S + T	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio

Tabla 2. Estructura detallada CIIU REV. 4 A.C. Fuente: ("Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU)," 2019)

La Encuesta Anual Manufacturera (EAM), es la herramienta diseñada por la Dirección de Metodología y Producción Estadística (DIMPE) del Departamento Administrativo Nacional de

Estadística (DANE) que permite obtener información básica del sector de Industrias Manufactureras (estructura, características y evolución).(Dirección de Metodología y Producción Estadística, 2017).

De acuerdo con las estadísticas del sector industrial de los últimos cinco (5) años, obtenidas a través de la EAM, las condiciones de empleabilidad en el sector son críticas, pues solo se obtuvo una variación porcentual del 6% para el personal total ocupado durante el quinquenio (2013-2017).

Una de las razones que explica el lento crecimiento en la disminución acelerada del número de establecimientos dentro del sector.

En función de la empleabilidad, es importante mencionar que, a partir del año 2015, dentro de las estadísticas de la EAM, se evalúa la cantidad de aprendices. El incremento porcentual de la cantidad de aprendices e el sector entre 2015 y 2017 coincide con el incremento general del personal ocupado durante el quinquenio (2013-2017), con un valor de 6%.

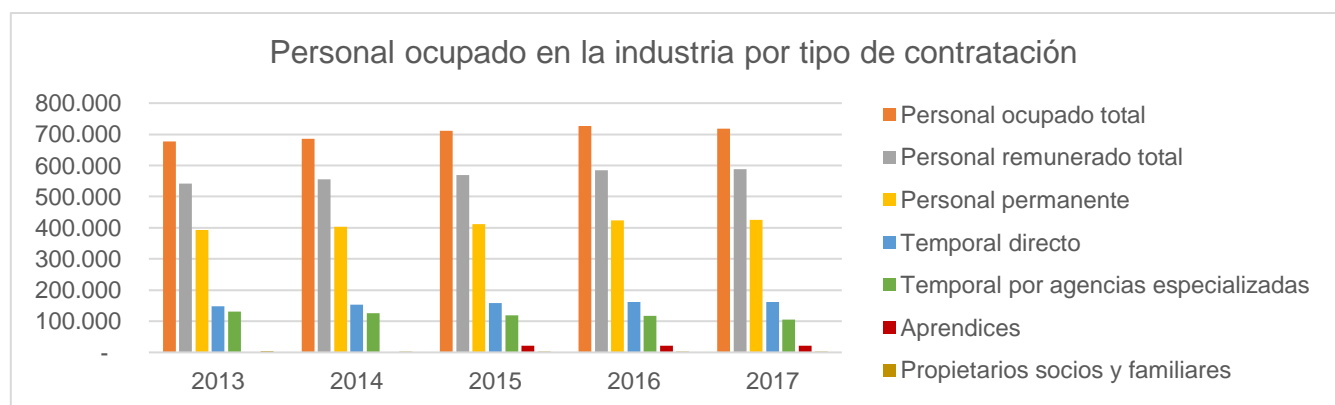


Figura 5. Personal ocupado en la industria por tipo de contrato por año. Fuente: DANE, EAM.

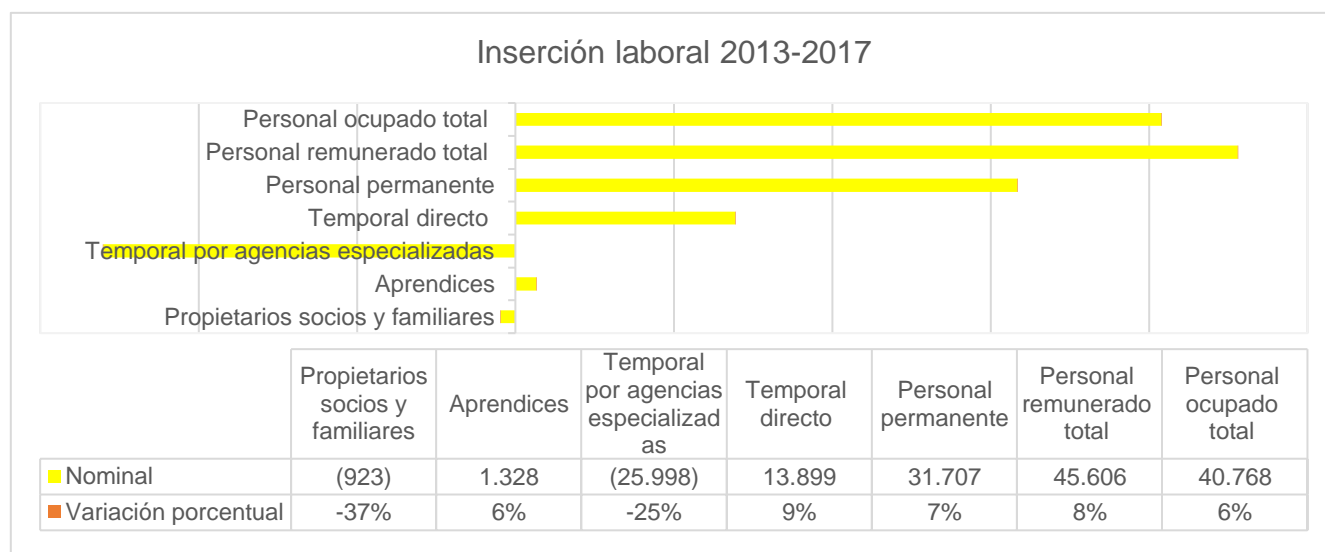


Figura 6. Inserción laboral en Industrias Manufactureras (2013-2017). Fuente: DANE, EAM.

4. CONCLUSIONES

Las estructuras organizacionales, entendidas como ventaja competitiva, han sido subestimadas a través del tiempo, sin embargo, la dinámica ligada al desarrollo laboral y personal dentro y fuera de las organizaciones, y la generación de relaciones cada vez más complejas, supone una oportunidad de cambio que se logra mediante la implementación de modelos organizacionales saludables que permitan estructuras flexibles, de mejora continua y de gestión a través de equipos multidisciplinarios autodirigidos que generen una rápida respuesta al cambio.

Tal como se plantea a lo largo del artículo, el modelo organizacional saludable tipo celular es una aproximación teórica hacia la consolidación de mejores lugares para trabajar en un contexto organizacional dinámico, por lo tanto, se convierte en una alternativa de solución frente a la problemática de multiplicidad y heterogeneidad del constructo psicosocial que fundamenta su relevancia en el uso de variables validadas a través de los modelos GPTW y HERO.

La estructura de dicho modelo organizacional saludable se construye a partir del pensamiento sistémico el cual contempla propiedades de emergencia, interdependencia, autogestión y evolución de las instituciones empresariales, fruto de la interacción de los distintos agentes del contexto laboral. El objetivo de dicho modelo es basar las relaciones en la confianza, a través del establecimiento de criterios de cultura, compañerismo y desarrollo profesional.

El cambio requiere la adopción de una metodología de transito ajustada a cada tipo de organización, lo cual debe dar como respuesta una participación completa de los actores que inciden en dicho cambio y una alineación a la cultura de la organización.

Es necesario establecer modelos organizacionales basados en estructuras homogéneas que contemplen a la empleabilidad como variable clave dentro del proceso de adopción a una organización saludable, ya sea a través de políticas encaminadas a dicho objetivo para así permear a la organización de manera positiva y con ello a los colaboradores que hacen parte de ella.

También es imperativo contar con mecanismos de generación de información certera, de tal manera que el plan de acción no se limite al tránsito de una estructura organizacional que supone una ventaja competitiva frente a alternativas menos eficientes.

5. BIBLIOGRAFÍA

1. About Us - Excellence Canada. (n.d.). Retrieved July 25, 2019, from <https://excellence.ca/about-us/>.
2. Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015a). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model / Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. *International Journal of Social Psychology* ISSN:, 30(2), p323–p350. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>.

3. Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015b). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social / International Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>.
4. Akkermans, J., Tims, M., Beijer, S., & De Cuyper, N. (2019). Should employers invest in employability? Examining employability as a mediator in the HRM - commitment relationship. *Frontiers in Psychology*, 10(APR), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00717>.
5. Ángel, M., Navarro, G., Grandío, A., & Marqués, A. I. (2013). Hacia una organización saludable. *Revista Internacional de Organizaciones*, 41–63.
6. Bohórquez, L. E. (2016). La comprensión de las Organizaciones Empresariales y su Ambiente como Sistemas de Complejidad Creciente: Rasgos e Implicaciones. *Ingeniería*, 21(3), 363–377. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.reving.2016.3.a07>.
7. Carmona-Halty, M., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2019). Good relationships, good performance: The mediating role of psychological capital - A three-wave study among students. *Frontiers in Psychology*, 10(FEB), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00306>.
8. CDC - Acerca de NIOSH. (n.d.). Retrieved July 24, 2019, from <https://www.cdc.gov/spanish/niosh/ab-sp.html>.
9. Centroam, R. (2018). Los Mejores Lugares Para Trabajar. 28. Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com.mx/images/Benchmark/WP-BENCHMARK-AP.pdf>.
10. De Lima Rua, O. M. M. M., & Costa Araújo, J. M. (2016). Relacionando liderazgo transformacional y confianza organizacional: ¿Tiene el compromiso organizacional un

- efecto mediador? Cuadernos de Gestion, 16(1), 43–62.
<https://doi.org/10.5295/cdg.140484om>.
11. Gea, A. (2016). Personal Integrity and Leadership. *Humaniora*, 7(3), 359.
<https://doi.org/10.21512/humaniora.v7i3.3590>.
 12. Gimeno, M. Á., Grandío, A., & Marqués, A. I. (2013). El cambiante mundo de las organizaciones. Hacia una organización saludable. *Revista Internacional de Organizaciones*, 41–63.
 13. Giorgi, G., Dubin, D., & Perez, J. F. (2016). Perceived organizational support for enhancing welfare at work: A regression tree model. *Frontiers in Psychology*, 7(DEC), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01770>.
 14. Glikson, E., Woolley, A. W., Gupta, P., & Kim, Y. J. (2019). Visualized automatic feedback in virtual teams. *Frontiers in Psychology*, 10(MAR), 1–11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00814>.
 15. Grueso-Hinestroza, M. P., & Rey-Sarmiento, C. F. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables Toward the Construction of an Integral Model for Healthy Organizations. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIX(4), 625–638.
 16. Healthy Workplace - Excellence Canada. (n.d.). Retrieved July 25, 2019, from <https://excellence.ca/healthy-workplace-standard/>.
 17. Herrera Caballero, Juan Manuel^{1, 2} juman36@yahoo.com.mx, & Bernal Domínguez, Deyanira^{3, 4} deyanira2673@hotmail.com. (2014). Sobre la transferencia de modelos organizacionales: Business Source. *Gestión y Política Pública*, 23(2), p331-357. 27p.
Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/bsi/detail/detail?vid=0&sid=1bddbfab->

216d-416f-b0ca-

fd4d8d4b32fd%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1ic2ktbGI2ZQ%3D
%3D#AN=100889698&db=bth.

18. Jacob, T., & Reinders, G. (2017). Healthy Organizations Ae1049 – Final Degree Project Academic Year 2017-18.
19. Katzenbach, J., & Smith, D. (2011). La disciplina de los equipos. *Harvard Business Review*, 89(11), 118–128.
20. Martins, S. D. T., & Silva, N. (2017). Psicología positiva en las organizaciones y en el trabajo. Conceptos fundamentales y significados aplicados. Retrieved from http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/11/2017_Llorens-Martínez-Salanova-PsiPos-nas-Org.-e-no-Trabalho.pdf.
21. Merino, M. D., Privado, J., & Arnaiz, R. (2019). Is There Any Relationship between Unemployment in Young Graduates and. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 1–8.
22. Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. *Anales de Psicología*, 33(2), 365–375. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.237291>.
23. OMS. (2014). Basic Document: Forty-eighth edition. World Health Organization.
24. OMS, & OPS. (2013). Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. *Revista de Biomecánica*, 45(3), 1–26. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2007000400012>.
25. Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos La- Borales*, 18–23.

26. 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 and Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>.
27. Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles Del Psicólogo*, 461(7268), 177–184. <https://doi.org/10.1038/nature08534.Epigenetic>.
28. Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). Organizacioens Saludalbes Una mirada desde la psicologia positiva.
29. Sanabria, F. (2017). La Confianza Organizacional Como Variable Mediadora Entre El Capital Psicológico Y La Conducta De Compartir Conocimiento.
30. Sanchez C., I. (2017). Learning to be a hero: linking organizational learning practices to healthy and resilience organizational outcomes. *Strategy & Leadership*, 44(4), 3–9. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0041>.
31. Segredo Pérez, A. M. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Publica*, 42(4), 585–595.
32. Segredo Pérez, A. M., Garcia Milian, A. J., López Puig, P. L., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>.

33. Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work and Stress*, 33(2), 156–172. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>.
34. Taylor, W. C., Suminski, R. R., Das, B. M., Paxton, R. J., & Craig, D. W. (2018). Organizational Culture and Implications for Workplace Interventions to Reduce Sitting Time Among Office-Based Workers: A Systematic Review. *Frontiers in Public Health*, 6(September). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00263>.
35. Ugarte, L., Agirre, A., & Juaristi, E. (2009). The cohesive power of new management alternatives: principal components of the Irizar model. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 8(1), 13–26. https://doi.org/10.1386/ijtm.8.1.13_1.
36. Uribe, R. P. (2013). De Respeto En Las Great Place To Work En Colombia Correlation Between Top Management Credibility and Camaraderie With the Formation of an Atmosphere of Respect in the.
37. Warrick, D. D. (2017). The Urgent Need to Educate Present and Future Leaders in Organization Development and Change. *OD Practitioner*, 49(3), 52–58. Retrieved from <http://ezpxy.fanshawec.ca/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124244059&site=eds-live>.
38. Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565–588. <https://doi.org/10.1348/0963179042596522>.

39. World Health Organization (WHO). (2007). Workers' health: global plan of action. Sixtieth World Health Assembly, (May), 1–8. Retrieved from https://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_en_web.pdf?ua=1%0Ahttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Workers+?+health:+global+plan+of+action#0.
40. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU). (2019). Retrieved August 19, 2019, from DANE website: <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>.
41. Cuentas nacionales anuales. (2019). Retrieved August 19, 2019, from DANE website: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales#principales-agregados>.
42. DANE. (2012). Revisión 4 adaptada CIIU Rev . 4 A . C . 496. Retrieved from https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf.
43. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). Encuesta Anual Manufacturera -EAM- Históricas. Retrieved August 19, 2019, from DANE website: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam/eam-historicos>.
44. Dirección de Metodología y Producción Estadística, D. (2017). Ficha Metodológica Encuesta Anual Manufacturera- EAM. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

45. Serrano, M. A., Baena, S., & Molins-Correa, F. (2018). DIFERENCIAS ENTRE EMPLEABILIDAD, INSEGURIDAD LABORAL Y SALUD EN TRABAJADORES Y DESEMPLEADOS. *Acción Psicológica* (Vol. 15). Retrieved from <http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/20945/18293>.