

**Estudio de caso: Modelo HERO en empresa colombiana**

Adriana Valero Romero  
Yara Fernanda Barragán Hinestroza  
Estudiantes de Maestría

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano**  
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad  
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad  
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano  
Bogotá, 31 octubre 2023



**Estudio de caso: Modelo HERO en empresa colombiana**

Adriana Valero Romero  
Yara Fernanda Barragán Hinestroza  
Estudiantes de Maestría

Sandra Patricia Hernández Rincón  
Directora Tesis de Grado  
PhD. Psicología

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano**  
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad  
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad  
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano  
Bogotá, 31 octubre 2023

---

---

## Resumen

En el presente proyecto de investigación se analizaron los recursos, acciones y estrategias de una empresa objeto de estudio para determinar si puede ser clasificada como saludable, teniendo en cuenta los conceptos “Organizaciones Saludables”, “Psicología Organizacional Positiva” y el modelo HERO, todos postulados por la psicóloga investigadora Marisa Salanova. Como desarrollo de esta investigación se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a ocho trabajadores de la empresa objeto de estudio que tenían en cuenta 16 subcategorías inmersas en cuatro categorías macro: recursos saludables, empleados saludables, demandas laborales y resultados organizacionales saludables. Como resultado se obtuvieron apreciaciones positivas por parte de los participantes, quienes lograron plasmar en cada una de estas categorías su percepción sobre el entorno laboral en el que se encuentran, calificándolo como “positivo”, “agradable” y “apropiado”; en la discusión se realizó una revisión sobre los antecedentes empíricos en donde se concluyó que el conocimiento teórico sobre las organizaciones saludables en Colombia es bastante extenso y apropiado; sin embargo, en el país existe una carencia de trabajos prácticos que lo evidencien.

**Palabras Clave:** Organizaciones Saludables, Psicología Positiva, Modelo HERO, Bienestar.

## Abstract

In the present research project, the resources, actions, and strategies of a company under study were analyzed to determine if it can be classified as healthy, considering the concepts of "Healthy Organizations", "Positive Organizational Psychology" and the HERO model, all of them postulated by the research psychologist Marisa Salanova. As a development of this research, semi-structured interviews were carried out with eight workers of the company under study that considered 16 subcategories immersed in four macro categories: healthy resources, healthy employees, labor demands, and healthy organizational results. As a result, positive assessments were obtained from the participants, who managed to capture in each of these categories their perception of the work environment in which they find themselves, qualifying it as "positive", "pleasant" and "appropriate"; In the discussion, a review of the empirical background was carried out, where it was concluded that the theoretical knowledge about healthy organizations in Colombia is quite extensive and appropriate; however, in the country there is a lack of practical work that demonstrates it.

**Keywords:** Healthy Organizations, Positive Psychology, HERO Model, healthy practices

---

---

## Tabla de Contenido

<b>Planteamiento Del Problema</b> .....	<b>6</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>7</b>
<b>Objetivos Generales Y Específicos</b> .....	<b>9</b>
<b>Antecedentes Teóricos Y Empíricos</b> .....	<b>10</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>10</b>
<b>Organizaciones Saludables</b> .....	<b>11</b>
<b>Psicología Organizacional Positiva</b> .....	<b>15</b>
<b>Modelo Hero</b> .....	<b>17</b>
<b>Antecedentes Empíricos</b> .....	<b>22</b>
<b>Marco Empresarial</b> .....	<b>25</b>
<b>Diseño Metodológico</b> .....	<b>27</b>
<b>Diseño Y Tipo De Estudio</b> .....	<b>27</b>
<b>Participantes</b> .....	<b>28</b>
<b>Categorías De Análisis</b> .....	<b>28</b>
<b>Instrumento</b> .....	<b>28</b>
<b>Procedimiento</b> .....	<b>28</b>
<b>Resultados</b> .....	<b>30</b>
<b>Datos Sociodemográficos</b> .....	<b>30</b>
<b>Análisis De Resultados</b> .....	<b>30</b>
<b>Discusión</b> .....	<b>38</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>42</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>44</b>



## Listado de Tablas

<b>Tabla 1. Subcategorías de recursos laborales.....</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 2. Subcategorías de demandas laborales.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 3. Subcategorías de empleados saludables .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 4. Subcategorías de resultados organizacionales saludables.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 5. Resultados de subcategorías recursos laborales.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 6. Resultados de subcategorías de demandas laborales.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 7. Subcategorías de empleados saludables.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 8. Resultados de subcategorías de resultados organizacionales saludables.....</b>	<b>37</b>



## Planteamiento Del Problema

La ausencia de investigaciones sobre la configuración de una Organización Saludable en Colombia responde directamente a las condiciones laborales y salariales de los colombianos, las cuales son directamente proporcionales a los niveles de educación y profesionalización que posee el país (Rodríguez et al, 2019). Esta ausencia de garantías en las condiciones de los trabajadores y colaboradores es más preocupante en el caso de las pequeñas y medianas empresas, en donde muchas veces se desconocen cuáles son las prácticas adecuadas para relacionarse con los trabajadores. La falta de educación empresarial recae también en la creación de prácticas y dinámicas asociadas al talento humano, donde el conocimiento empírico impide muchas veces que las empresas puedan ser clasificadas como Organizaciones Saludables (Grueso et al, 2013).

Teniendo en cuenta el modelo de organización saludable planteado por la investigadora Marisa Salanova (2008), en el que postula a la salud como un elemento clave en el ámbito organizacional para la gestión y el desarrollo de los recursos humanos, de donde también se desprenden las definiciones de “organización positiva”, la cual para Salanova et al. (2014), se definen como el propósito de describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de una organización, amplificando y potenciando el bienestar psicosocial, además de la calidad de vida laboral y organizacional; es necesario encontrar un concepto obtenido estudios que se han hecho en Colombia sobre las prácticas empresariales que hacen a una organización un entorno saludable para sus empleados. Evidenciando una falta de conocimiento en la forma en que las empresas tratan o comprenden la salud organizacional en Colombia, se hace necesario entonces realizar la siguiente pregunta: ¿qué recursos, prácticas, procesos y/o estrategias de la Gerencia en talento humano permiten clasificar a una empresa en Colombia como organización saludable a partir del modelo HERO?

---

---

## Justificación

Planteando esta pregunta problema, resulta importante llevar a cabo una investigación a nivel multidisciplinar, uniendo componentes teóricos y prácticos, donde se comprenda cómo es que en Colombia se ha formulado un sistema de organización participativa en donde se hace evidente el interés de las empresas por promover la participación de los diferentes actores y sectores; contribuyendo a la creación de entornos saludables que permitan optimizar el bienestar de sus trabajadores (Rodríguez, 2009). Así mismo, es preciso que cada vez más las organizaciones sean espacios destinados no sólo para el desarrollo del ser humano como actor productivo del entorno laboral, sino que pueda desarrollarse como persona explorando diferentes habilidades humanas, sociales e intelectuales generando así espacios de trabajo saludable junto con su entorno, dejando atrás ideas como las del taylorismo que en lugar de promover la armonía entre los trabajadores, se le da más importancia a la productividad y la rentabilidad, suponiendo la explotación de trabajadores (López, 2013). El mayor aporte de este trabajo investigativo, y del modelo de las Organizaciones Saludables, es dejar de entender al trabajador como obrero, y empezar a pensarlo como individuo.

Por otra parte, este trabajo responde a la necesidad de entender la forma en que se configuran las concepciones de empresa y organizaciones saludables que se tienen en Colombia; donde lograr una “Organización saludable” requiere contemplar todas las herramientas que deben brindar las áreas de recursos humanos para generar valor en la persona: el conocimiento, la motivación, sus habilidades, la experiencia, entre otros factores (Salanova, 2016). Lo anterior debe ser tenido en cuenta al momento de ejecutar las políticas nacionales existentes, aplicables a las organizaciones en lo que al desarrollo, salud, bienestar y servicios respecta.

---

---

Sin embargo, como se mencionó anteriormente en el planteamiento del problema, esto hace parte también de una serie de falencias en las prácticas estructurales que tienen las medianas y pequeñas empresas en Colombia, lo que se ve reflejado así mismo en la falta de protocolos y acciones que promuevan una salud en el trabajo (Sena de Haro, 2016). Sería pertinente definir qué significa concretamente la salud organizacional, en donde la pregunta debe dividirse a lo largo de la investigación en dos fases: la primera, donde se explora a qué se hace referencia cuando se habla de salud, a secas, y la segunda, donde se explora qué debe contemplarse para que exista una cultura de salud en las empresas.

Finalmente, la justificación principal para este trabajo es demostrar que la salud debe ser uno de los elementos más importantes en el contexto laboral, no solo haciendo referencia al estado físico apropiado para los colaboradores de las instituciones, sino precisando que, dentro de la política de Organización Saludable, se refiere también a los planes de acción aplicados a los trabajadores de manera colectiva e individual, que propenden por garantizar hábitos saludables, prevención de posibles enfermedades, mejora de actitud del trabajador, clima organizacional, salud ocupacional, entre otros (Salanova, 2016).

Esta justificación es valiosa de forma interseccional, pues es significativa en el ámbito investigativo, creando un aporte para aquellos académicos que posteriormente deseen explorar las Organizaciones Saludables en Colombia, aportando a los trabajos que busquen un instrumento que permita determinar si una organización puede ser considerada como saludable o no; además de dejar como aprendizaje a los autores de este trabajo la importancia de adaptar los conocimientos e investigaciones extranjeras al contexto latinoamericano, específicamente colombiano, en donde las dinámicas empresariales terminan siendo muchas veces anacrónicas y por lo mismo carecen de la atención que necesitan para evolucionar.



## **Objetivos Generales y Específicos**

### ***Objetivo General:***

Evaluar la presencia de recursos, practicas, procesos y estrategias de la Gerencia en talento humano de una organización colombiana a partir del modelo de organización saludable HERO.

### ***Objetivos específicos:***

- Documentar las prácticas y recursos saludables que promueve la empresa objeto de estudio y que están relacionados con el modelo HERO.
- Identificar cuál es el entorno de trabajo que perciben los trabajadores a partir del componente de empleado saludable del modelo HERO.
- Desglosar los resultados saludables de la organización para la promoción de un entorno laboral saludable con respecto a los postulados de Salanova con respecto al modelo HERO.



## **Antecedentes Teóricos y Empíricos**

### ***Marco teórico***

Para poder trabajar sobre el concepto de organizaciones saludables que se tiene planteado en este trabajo, es preciso determinar en primer lugar algunos conceptos que deben ser aclarados para poder poner en contexto la forma en la que se puede asignar la calificación de “Saludable” a una organización. En el caso de la salud, según la OMS los ambientes de trabajo saludables son aquellos en los que tanto colaboradores como directivos trabajan en equipo con el fin de mejorar los procesos que busquen el desarrollo de medidas de protección y promoción de la salud y el bienestar de la organización (Nader et al, 2014).

Por otro lado, en cuanto al bienestar humano puede ser definido como aquel estado en el que cada individuo forja libertades y posibilidades que permiten acceder a una calidad de vida acorde a las necesidades, gozando de salud, relaciones sociales y afectivas (Salanova, 2016). Estos conceptos dan pie a esta investigación, donde se comprende que el bienestar organizacional es una construcción psicosocial en la que el individuo se integra de distintas formas, bien sea de forma autónoma, grupal o con su equipo de trabajo u organización; logrando la consecución de varios factores positivos como lo es el hecho de que todos los colaboradores conserven su empleo, un mayor desempeño interno en la organización, toma de decisiones que permiten una mejora considerable, además de ser mejor evaluados por sus jefes y otros entes laborales.

Teniendo esto claro, es pertinente pasar a una revisión sobre las organizaciones saludables, qué son, cómo operan, cuáles son las características que la determinan, entre otras categorías que deben ser apropiadas para el desarrollo del instrumento de investigación.

---

---

### ***Organizaciones Saludables***

En la década de los años setenta, nace la búsqueda por la creación de un concepto que permitiera reunir todo aquello que los investigadores y trabajadores querían lograr a la hora de hablar de salud laboral (Acosta et al, 2015); si bien este concepto estaba enfocado en que las labores que realizaban los empleados no influyeran en la calidad de su trabajo, logrando un ambiente de trabajo que no generara traumatismos; no podía establecerse de forma científica, académica o teórica un término que pudiera contener este propósito. Salanova (2016) concluye que la creación de este concepto proviene de la comprensión del término “saludable” que se entiende como la posibilidad de distinguir entre sanos y enfermos.

Se podría pensar entonces que una “Organización saludable” es entendida también como *Un buen lugar para trabajar*; sin embargo, es necesario comprender lo que muchas veces queda en el tintero, ya que como bien lo dice Salanova (2016) para lograr la mezcla entre los términos *saludable* y *organización* se requiere de una visión integradora, esto quiere decir que las empresas no deben entonces solo fijar su energía en hacer más eficiente las actividades de sus trabajadores, sino que requiere de un esfuerzo por parte de la organización en la forma en que impulsan el talento humano, para que permitan una interrelación de la empresa con sus trabajadores y el entorno laboral en el que se desarrollan, para que en conjunto puedan hacer posible el crecimiento y el avance de los objetivos estratégicos que pueda tener la organización.

El concepto de Organizaciones Saludables (OS) sugiere determinar todas las cualidades que debe reunir una organización que no basa el concepto de sus empleados en las enfermedades laborales que se puedan detectar, sino que busca potenciar una relación positiva con el entorno en el que los empleados se desenvuelven (Acosta et al, 2015); aplicando esta estrategia de forma transversal dentro de las empresas, atravesando todos los sistemas de

---

---

gestión integrados, permitiendo el desarrollo de capacidades que se conviertan en una inversión a futuro, pensando en el beneficio mutuo tanto de clientes como de los trabajadores.

Es entonces cuando un concepto que agrupa valores como la ética en el trabajo, actitudes corporativas, responsabilidad social-empresarial, como lo hace *Organización Saludable* obtiene como resultado un impacto en todos los frentes en los que una empresa puede tener alcance, fomentando la cultura y las prácticas organizacionales, basadas en un clima empresarial amigable y positivo (Acuña et al, 2022); permitiendo que las empresas puedan ver más allá del horizonte de sus objetivos comerciales y las actividades laborales, comprometiéndose con la mejora de una calidad de vida laboral para sus colaboradores, permitiendo una efectividad empresarial, creando ambientes de trabajos saludables, seguros que promueven el crecimiento de personas, grupos y otras organizaciones saludables.

Autores como Bruhn (2001), Newell (2003) y Gimeo (2016) históricamente han tomado el concepto de *Organización Saludable* desde diversas perspectivas que serán revisadas a continuación: Bruhn (2001) propone que el concepto de *Organización Saludable* debe estar intrínsecamente relacionado con lo que propone la Organización Mundial de la Salud (OMS); para la cual la salud no define únicamente la distancia de enfermedad, sino que debe ser la unión del bienestar de forma psicológica, emocional, social y física. Bruhn (2001) entonces conceptualiza las *Organizaciones Saludables* desde tres diferentes frentes: cuerpo, mente y espíritu.

El cuerpo hace referencia a la distribución del trabajo, la comunicación y el diseño organizacional. La mente se relaciona con las creencias y demás procedimientos espirituales e intangibles que puedan ser implementados en las empresas. El espíritu tiene el deber de ser eje y centro dentro de una organización (Bruhn, 2001); convirtiendo a las *Organizaciones*

---

*Saludables* en un tejido tangible y moldeable, haciendo que la empresa deba adaptarse también a quienes laboran en ella.

Por otra parte, Newell (2003) recalcó a “las personas que marcan la diferencia entre éxito y fracaso” dentro de una *Organización Saludable*; donde se retoma el éxito empresarial y personal desde la óptica en la que sólo es posible si las personas tienen la oportunidad de desarrollar todo su potencial. Esta idea favorece el resurgimiento de organizaciones a partir de la creación de entornos que inicien la implementación de un bienestar laboral positivo, eliminen la discriminación y generen sostenibilidad a largo plazo.

Desde esta concepción en la que el potencial empresarial se alcanza a través del compromiso y la cooperación del personal, Newell (2003) postuló que el compromiso se facilita a través de tres factores importantes: la calidad, la cual propone brindar un servicio de eficacia, en todos los aspectos, tanto para los clientes, como para los empleados, donde la organización se preocupa por ellos, se eleva la motivación y se mejora la calidad de los resultados (Newell, 2003); la innovación, que busca garantizar y motivar empleados capaces de generar nuevas ideas que se conviertan en nuevos productos y servicios (Newell, 2003); y la responsabilidad social y medioambiente, que fomenta prácticas de desarrollo sostenible, que afecten positivamente a la comunidad y los empleados (Newell, 2003).

Es de esta forma como Newell estipula que las *Organizaciones Saludables* son lugares o entornos que las empresas propician, y no responden únicamente a espacios destinados a la producción económica. Por otra parte, se considera también que las *Organizaciones Saludables* deben ser áreas que aporten a la cultura, generadoras de realidades sociales que se encuentran sujetas al cambio, con la particularidad de seguir funcionando a pesar de las adversidades.



De la revisión de estos dos primeros autores se entiende la importancia de la mejora en la calidad de vida laboral, implementado una psicología positiva que permita los procesos en los que las personas desarrollen su potencial, con cambios que promuevan a la excelencia, innovación y calidad. En lo que corresponde a lo postulado por Gimeo (2016), las *Organizaciones Saludables* responden a la combinación de dos perspectivas: la primera, que habla sobre una *Salud Organizativa Reducida*, la cual está basada en la prevención de riesgos, reducción de costes, el absentismo, la rotación y la pérdida de la productividad. La segunda perspectiva propone la *Salud en la organización sistémica*, fundamentada en la promoción de la salud, la sostenibilidad, el empoderamiento, el desarrollo del talento humano y una ciudadanía responsable. Esta conjugación permite la clasificación que determina qué tipo de organización tiene una empresa, las cuales tienen cinco categorías:

- a) *Organizaciones tóxicas*: Se centran exclusivamente en dinámicas netamente económicas, en las que el recurso humano es entendido únicamente como un objeto del cual se obtiene un provecho (Gimeo, 2016).
- b) *Organizaciones mediocres*: su objetivo es reducir aquellas fracturas que puedan presentarse en el entorno laboral, el empleado es visto como un recurso que se debe proteger, pero la empresa no implemente estrategias que mejoren sustancialmente la calidad laboral del empleado, limitándose a lo que estipulan las leyes laborales de su país (Gimeo, 2016).
- c) *Organizaciones estratégicas*: Aquellas que aplican los fundamentos de la salud laboral, enfocándose en la competitividad y los logros de los objetivos (Gimeo, 2016).
- d) *Organizaciones Naifs*: Promueven el talento a través de prácticas positivas como el Coaching, aprendizaje de la inteligencia emocional, espacios de relajación y hábitos



saludables. Estas organizaciones buscan el potenciamiento de los empleados desde los objetivos y las necesidades conjuntas (Gimeo, 2016).

- e) *Organizaciones saludables*: Estas contienen diferentes factores, entre los que se destacan la prevención de riesgos en el entorno laboral y la promoción de la salud, alcanzando una moderación sostenible que permite una mejora tanto laboral como en la calidad de vida de los empleados que conforman la empresa (Gimeo, 2016).

### ***Psicología Organizacional Positiva***

Otro concepto que debe ser considerado para comprender la naturaleza de las Organizaciones Saludables, es el de la “Psicología Organizacional Positiva” (POP), la cual se define como un estado en el que se busca que la salud de las personas de una organización sea determinada por el bienestar en todos los aspectos que conciernen con su lugar de trabajo, promoviendo el fortalecimiento del carácter y permitiendo que las organizaciones e instituciones sean sostenibles con el paso del tiempo (Tobón, 2022). La Psicología Organizacional Positiva busca describir, explicar y predecir el funcionamiento organizacional a través de determinadas características que configuren una vida organizacional plena, como lo son los empleados y las organizaciones positivas; haciendo que sea medible en cualquier nivel de la organización (Salanova et al, 2005).

Tanto las Organizaciones Saludables como la Psicología organizacional positiva, han sido tratadas por autores como Donaldson y Chen o Luthans (Tobón, 2022) los cuales las comprenden como una construcción que cumple con los requisitos necesarios para ser estudiados: que tenga tanto un componente teórico como investigativo, que pueda ser medido y que sea un elemento capaz de transformarse o modificarse, para que de esta forma pueda ser moldeado y estimulado a favor del desarrollo personal y laboral. A partir de esto, autores como Wright (Tobón, 2022), propone un nuevo concepto: las organizaciones positivas, las cuales

---

---

promueven la felicidad y el bienestar psicológico laboral, permitiendo una mejora que impacte no solo en la calidad de vida de sus trabajadores, sino que sea responsable de su salud mental y la incentivación de emociones positivas en los individuos que pertenecen a una empresa (Tobón, 2022).

Desde las investigaciones de psicólogos como Martin Seligman (Álvarez, 2013) se ha procurado determinar o saber qué es exactamente eso que se necesita dentro de una organización, entidad o institución para lograr el óptimo desarrollo humano. De esta forma se abarcan diversos aspectos que resultan determinantes para el desarrollo de la creatividad y el sentido del flujo de las actividades rutinarias, procurando un aumento para el trabajador en el sentido de la felicidad por medio del disfrute de las labores cotidianas, potenciando así mismo su desempeño laboral (Álvarez, 2013). Es de esta forma como la aplicación de este concepto por parte de los líderes organizacionales aumenta, obligando a que se preste atención a aquellas falencias que puedan existir dentro de las organizaciones, teniendo siempre como prioridad el funcionamiento óptimo de todos aquellos que componen la empresa.

La aplicación de la Psicología Organizacional Positiva, debería ser obligatoria dentro de las políticas organizacionales, permitiendo la orientación de los recursos, para que sean enfocados en la mejora de las tareas, el mantenimiento y la optimización del bienestar, creando una organización positiva la cual busca llevar al éxito financiero y la excelencia organizacional, yendo más allá porque cuentan con las técnicas necesarias para la utilización del recurso humano, en una aplicación de pensamiento-acción, fomentando ambientes de trabajo y cultura organizacional positiva, en especial en aquellos momentos en que es más necesario para los trabajadores, como en las turbulencias administrativas (Salanova, 2008). La creación de un ambiente de seguridad en el entorno de los trabajadores presenta una mejora en los indicadores de confianza, adaptación a la diversidad, autosuficiencia, esperanza, optimismo, resiliencia y la

---

---

vinculación; este último siendo entendido como un estado afectivo positivo, de activación mental, que permitirá que el trabajador sea capaz de sentir gozo a la hora de comprometerse con la ejecución de las tareas (Salanova et al, 2016).

### ***Modelo HERO***

Este instrumento metodológico, creado por Salanova (2016), es definido por sus siglas en inglés *Healty and Resilient Organization* (Organización Saludable y Resiliente), haciendo referencia a estas organizaciones positivas caracterizadas por la implementación del binomio: salud y resiliencia (Salanova, 2016) a partir de la aplicación de la Psicología Organizacional Positiva.

Una organización HERO es aquella que pone en práctica acciones que son sistemáticas, están planificadas y tienen resultados proactivos que mejoran los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización, entendiéndola como un todo (Salanova et al, 2016). Este modelo busca que las empresas alcancen metas a largo plazo de desarrollo personal, social y comunitario; creando un sentido de responsabilidad social corporativa con acciones previamente planificadas y dirigidas, procurando que, a partir de la aplicación de este modelo, la organización pueda crear ajustes positivos bajo circunstancias retadoras, por medio de recursos y prácticas organizacionales.

Según lo estipulado por Salanova et al (2016), el modelo HERO está basado en tres bloques fundamentales: los recursos y prácticas organizacionales, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. La conjunción de los tres bloques se encuentra representada en el siguiente gráfico.



**Figura 1. Modelo HERO para Organizaciones positivas.**



Tomado de: Salanova et al. (2016). En: *Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. Papeles del Psicólogo, 2016. Vol, 37(3). (pp. 178)

Para Salanova (2016) el modelo HERO puede determinar que una organización puede ser catalogada como positiva cuando comprende que es necesaria la interacción entre sí de los tres componentes presentados en el gráfico, de forma tal que se entiende que la inversión en uno de los componentes será directamente proporcional en todos los demás. Para lograr la comprensión del impacto que puede tener cualquiera de estos bloques dentro de la empresa, será necesario definirlos de forma exhaustiva:

- a) *Recursos y prácticas organizacionales saludables*: Este bloque analiza aquellos cambios sociales y de la organización que promueven la obtención de metas, la reducción de dificultades laborales y la estimulación del crecimiento laboral; generando estrategias que cuando son puestas en marcha mejoran la promoción de salud, bienestar y el desempeño de los empleados, apuntando a revisar las demandas laborales que se requieren, estrategias que favorezcan la promoción del bienestar de los

empleados, que puedan verse afectados por procesos que les generen estrés y ansiedad (Salanova et al, 2016).

- b) *Empleados saludables*: Este bloque analiza los diferentes estados psicológicos positivos que puedan presentarse en los empleados, destacando la importancia de realizar un ajuste entre el recurso y la demanda, comprendiendo cómo funcionan los estados óptimos del bienestar, los niveles de asistencia y alto grado de control; convirtiéndose en un efecto mediador entre el aprovechamiento prácticas organizacionales para tener como resultado el bienestar de los trabajadores (Salanova et al, 2016).
- c) *Resultados organizacionales saludables*: Este tercer y último bloque analiza elementos como los niveles de satisfacción por parte de colaboradores de la empresa con el entorno y la comunidad, a partir de prácticas saludables tales como el alto desempeño y la excelencia organizacional, las buenas relaciones en el entorno organizacional, la comunidad y la responsabilidad social empresarial (Salanova et al. 2014); permitiendo la consecución de buenos resultados organizacionales, que se desarrollen de manera transversal que llegan a reflejarse en aspectos organizacionales adecuados para los clientes.

Se puede determinar entonces que el modelo HERO propone aplicar estrategias de conciliación que permitan identificar y comprender el sentir de los empleados, generando acciones que estén relacionadas con la experiencia organizacional y el entorno en el que se desarrolla la empresa. Algunas de las ventajas propuestas por Salanova (2016) en la aplicación del modelo HERO son la participación de diferentes entes o “actores” de la organización, cambiando la percepción de “dirección” tanto en los grupos trabajadores como en los supervisores y hasta en los mismos clientes, lo cual es clave para lograr una clasificación de “Organización Positiva”, la complementación de múltiples metodologías, lo cual según sus

---

---

autores permitirá un mayor impacto dentro de la organización, constituyendo un enfoque novedoso y pragmático para el estudio en el campo de la salud organizacional. Ahora bien, a continuación, se resumen los elementos que integran cada dimensión que componen el modelo Hero.

**Tabla 1**  
**Subcategoría de recursos laborales**

Autonomía	Grado en que las personas poseen el suficiente control para decidir las tareas que realizarán durante el día, la cantidad, el orden en el que las llevarán a cabo y el momento en que las empezarán y/o las acabarán.
Feedback/ Retroalimentación	Grado en que las personas reciben información sobre su desempeño. Puede proceder de la propia tarea, de los/las compañeros/as, del/ la supervisor/a y también de otras personas externas a la organización.
Clima de apoyo social	Grado en que las personas se sienten apoyadas por sus compañeros/as y supervisor/a en sus circunstancias personales y profesionales.
Coordinación	Grado en que las personas están coordinadas entre sí para actuar ante las situaciones de trabajo.
Competencia mental y Competencia emocional	Grado en que las personas se sienten con las habilidades mentales necesarias para trabajar con mucha información, estar concentrados y/o recordar muchas cosas a la vez.
Competencia Emocional	Grado en que las personas se sienten con las habilidades emocionales necesarias para afrontar las demandas del puesto de trabajo.
Liderazgo positivo	Grado en que los/las supervisores/as tratan a las personas teniendo en cuenta sus necesidades, reconociendo el esfuerzo y el logro de metas. Tienen una visión de futuro basada en los valores de la organización, contribuyendo a la motivación y la confianza. Además, promueve la visión de las cosas desde diferentes puntos de vista.

Elaboración propia.

La tabla 2 presenta las dimensiones que integran la subcategoría de demandas laborales y la tabla 3 expone las dimensiones que integran la subcategoría de empleados saludables.



**Tabla 2****Subcategoría de demandas laborales**

Sobrecarga Cuantitativa	Grado en el que la cantidad de trabajo que se ha de realizar “sobrepasa” a las personas, ya sea por falta de tiempo o por exceso de tareas.
Sobrecarga mental / sobrecarga emocional	Grado en el que el trabajo exige mucha concentración, precisión, tener que estar pendiente de diferentes cosas al mismo tiempo y recordarlas. Grado en el que el trabajo exige que las personas se impliquen con él a nivel emocional, ya sea por tener que tratar con personas difíciles o por tener que persuadir o convencer a otros.
Ambigüedad de rol	Grado en el que las personas no perciben claramente la función y las tareas que tienen que desarrollar en su trabajo. No tienen claro lo que tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo y por qué lo tienen que hacer.
Conflicto de rol	Grado en el que las personas perciben demandas o reciben órdenes que son incompatibles y contradictorias entre sí. Es decir, para realizar una tarea han de dejar de hacer otra. O que para realizar alguna cosa correctamente, tienen que hacer alguna otra cosa mal.
Rutina	Grado en el que las tareas que se realizan son poco nuevas, poco retadoras, repetitivas y poco cambiantes. Además, no implican el uso de diferentes habilidades.
Disonancia emocional	Grado en que las personas tienen que expresar emociones que realmente no sienten. Por ejemplo, mostrarse agradables y simpáticos/as ante una persona que se muestra prepotente o muy exigente.

Elaboración propia.

**Tabla 3****Subcategoría de empleados saludables**

Eficacia Colectiva	Grado en que las personas creen en las capacidades del grupo para desarrollar con éxito las tareas relacionadas con su trabajo a pesar de los obstáculos.
Engagement	Grado en que las personas se sienten inmersas, llenas de energía y dedicadas a su trabajo, creando un clima positivo de plenitud e ilusión.
Confianza vertical / horizontal	Grado en que las personas confían en las acciones de sus supervisores/as y de la organización en la que trabajan. Grado en que las personas confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen los/las compañeros/as.
Resiliencia	Grado en que tanto las personas como la organización son capaces de salir fortalecidos ante la adversidad y los fracasos en el trabajo.
Burnout	Grado en que las personas se sienten ineficaces en su trabajo, faltas de interés, poco implicadas, agotadas física y emocionalmente e insensibles con las demás que le rodean.

Elaboración propia.

En la tabla 4 aparecen los elementos que integran los resultados organizacionales.

**Tabla 4**

***Subcategoría de resultados organizacionales saludables***

Desempeño Intra-Rol	Grado en que las personas realizan y cumplen con las tareas propias de su trabajo, las que están prescritas en su contrato laboral.
Desempeño Extra-Rol	Grado en que las personas realizan por voluntad propia tareas que exceden lo prescrito por su trabajo
Compromiso organizacional	Grado en el que las personas se sienten comprometidas con la organización y sus resultados. Se sienten orgullosas de hacer parte de la organización y tienen el deseo de permanecer en ella.

Elaboración propia.

***Antecedentes Empíricos***

Como bien se mencionó en el planteamiento del problema de esta investigación, los estudios aplicando el concepto de “Organizaciones Saludables” o el modelo HERO en Colombia son bastante escasos; por lo tanto, en la investigación por antecedentes empíricos en este país se atraviesan otro tipo de modelos, como lo son el “Modelo de demanda – control” de Robert Karasek (1976), el “Modelo de Organización Saludable” propuesto por Vanderberg et al (2014) y el “Modelo de “Demandas – Recursos Laborales” de Bakker (2007). Durante la búsqueda e investigación de trabajos que proponen estos modelos, se encuentra que muchos de ellos se quedan en la superficie, o se fijan directamente en el manejo de los daños, pero no en la prevención de estos; lo anterior explicaría por qué las políticas de gestión humana y de cultura organizacional en Colombia muchas veces se encuentran tan atrasadas y carecen de herramientas que puedan responder a las problemáticas actuales (Rodríguez, 2013).

Dentro de la investigación de antecedentes, se encuentran aproximadamente nueve trabajos de investigación que se interesaron por la aplicación del modelo HERO, la Psicología Organizacional Positiva, o el trabajo en Organizaciones Saludables dentro del contexto

colombiano. De estos nueve trabajos, se tomaron tres que aplicaron estos conceptos como metodología de estudio de una empresa desde los postulados de Organización Saludable y Psicología Organizacional Positiva, propuestos por Salanova (2008) en la búsqueda de la caracterización de las Organizaciones Saludables.

Niño et al, (2021)., proponen la creación de un modelo de resiliencia organizacional que se encuentre apoyado en factores determinantes de adaptabilidad para la empresa mediante un diagnóstico basado en el Modelo HERO. Para este trabajo investigativo se propone una escala de graduación que demuestre la categoría en la que se ubica la cultura resiliente dentro de la organización. Usando una escala de medida que va de I a V, donde I es “baja” y V es “alta”. Como resultado la empresa recibe una puntuación de “V” (alta), en los cuatro niveles del modelo y sus 11 componentes, haciendo que la cultura organizacional resiliente sea uno de los elementos más sobresalientes teniendo posibilidad de mejora en cada uno de sus componentes. Como conclusión se obtiene que gracias a la implementación de diversos modelos se logró el rediseño del modelo de escala cultural de resiliencia organizacional; además de identificar los referentes teóricos que fueron condensados en la caracterización de factores comunes de los modelos de resiliencia organizacional.

Llamas Jiménez (2014), realiza una revisión teórica sobre la promoción de los hábitos saludables para el bienestar de la población trabajadora en la fundación colombiana de cardiología, donde se creó el programa “corazones responsables”, el cual cuenta con un enfoque estratégico que tienen en cuenta tres componentes: el programa de certificación de organizaciones saludables, el centro de formación con enfoque en los programas de soporte vital básico y los festivales de corazones responsables para empresas. En el artículo Llamas (2014) hace una revisión sobre los requisitos que son evaluados por el programa de certificación de organizaciones saludables, destacando la importancia de cada uno de estos ítems para las

---

empresas. Llamas concluye con una reflexión sobre el estilo de vida ajetreado que llevan las personas que hacen parte de los sectores productivos, lo que obliga a que las empresas tomen acciones de responsabilidad social y procuren la mejora de las condiciones de sus trabajadores, para ser organizaciones saludables.

Cabrejo et al (2014) identifica los factores psicosociales laborales asociados con el bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España durante el periodo de 2002 a 2012. El trabajo realiza precisiones sobre el desarrollo investigativo en lo referente a los factores psicosociales y a su relación con el bienestar encontrando semejanzas entre los trabajadores de Colombia y los trabajadores de España; esto se hace a través de estudios encontrados sobre los factores psicosociales y su impacto positivo en el bienestar del trabajador, el marco legal de ambos países; además de la revisión documental, consolidación y el análisis de la literatura en torno al estado del arte del presente estudio en relación a los factores psicosociales laborales. Como resultado se evidenció que los estudios referentes a los factores psicosociales y su relación con el bienestar del trabajador representan un reto importante y permanente para las organizaciones; de la misma forma se destacan los avances con relación al bienestar laboral que se ha logrado en España, ya que en Colombia los estudios aún siguen direccionados hacia los factores de riesgo o perjudiciales para los trabajadores.

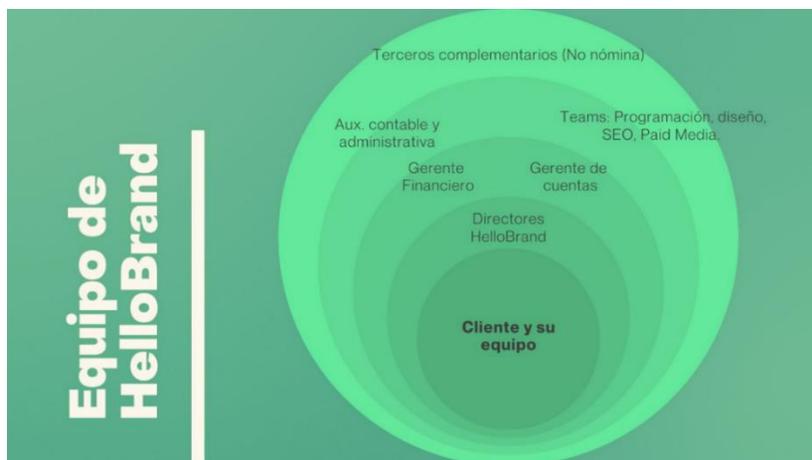
Como se puede observar, estos son los trabajos investigativos que exploran los términos postulados por Salanova (2014) de forma similar a lo que se pretende realizar en este trabajo de investigación, por lo que se convierten en los únicos antecedentes que pueden funcionar como predecesores de los resultados que se obtengan en esta investigación.



### **Marco empresarial**

La organización seleccionada es una empresa de servicios tecnológicos, fundada en el año 2019 por dos hermanos administradores de empresas, quienes permiten el desarrollo de esta investigación. La empresa objeto de estudio tiene como base la investigación, las estrategias, la creatividad y la ejecución de proyectos a gran escala. Dentro de sus servicios se encuentran programas como: la automatización de estrategias de marketing y Big data, medios digitales, desarrollo web, diseño gráfico digital, y administración y mantenimiento de activos digitales. La empresa registra que su estructura organizacional es la que aparece en la figura 2

Figura 2



Tomado de Hellobrand (2023).

Teniendo como modelo de negocio, una estructura basada en la investigación, la optimización, la ejecución, la estratégica y la creatividad, con una oferta de servicios basada en: Estrategia de marketing digital enfocada en performance, Desarrollo web, basado en e-commerce e integraciones tecnológicas, diseño gráfico digital, optimización, y desarrollo de medios audiovisuales.



Dentro de sus clientes se encuentran marcas como Lacoste, Chevignon, Fruta Fresca, donde han implementado estrategias de procesos de optimización que han incrementado el tráfico orgánico de las páginas web, para que las marcas tengan mayor visibilidad, en los motores de la búsqueda de los consumidores, como por ejemplo Facebook, TikTok, Instagram, YouTube y Twitter. Además de desarrollar debiste- páginas webs. que convierten el tráfico en compras, tanto virtual como físicamente, buscando la mejor experiencia con los flujos de navegación implementando una serie de productos digitales, sustentados en la investigación científica.



## **Diseño Metodológico**

La metodología propuesta para esta investigación responde a un carácter cualitativo, esto teniendo en cuenta que las subcategorías anteriormente presentadas responden más a un resultado que proviene de la experiencia empírica del trabajador, dándole valor al carácter intangible, anteponiéndolo a la lógica. El método cualitativo permite la recolección y el análisis de la información que determinará si la empresa objeto de estudio puede o no ser clasificada como una Organización Saludable, a partir del concepto que tienen cada uno de sus empleados y colaboradores frente a las subcategorías presentadas.

Como respuesta a la falta de revisión de las políticas organizacionales y la ausencia del concepto de organizaciones saludables en Colombia, la metodología cualitativa propone también una intervención teórica que genere a portes a futuras investigaciones centradas en este tema.

### ***Diseño y tipo de estudio***

Se toma el postulado de Salanova en el modelo HERO (2016), donde propone las entrevistas semiestructuradas como un instrumento que permite la evidencia de posibles sesgos, dando un margen de interpretación deductiva para llevar a cabo tanto el análisis como las conclusiones de la investigación. El diseño del instrumento de evaluación se encuentra en el *anexo 1*, en donde las escalas de la metodología HERO fueron seleccionadas de forma tal que pudieran tratarse 24 variables, con las cuales se realizará la recolección de la información y del procesamiento de los datos.



### ***Participantes***

Los participantes a los cuales se les aplicó la entrevista fueron ocho (8) profesionales, los cuales son los que componen la organización, entre ellos se encuentran diseñadores gráficos, abogados, y administradores de empresas, que oscilaban entre los 20 y 40 años.

### ***Categorías de análisis***

Para la implementación de esta metodología se tuvieron en cuenta cuatro categorías de análisis que responden a las categorías Recursos Laborales, Demandas Laborales, Empleados Saludables y Resultados Saludables, y cada una de sus subcategorías.

### ***Instrumento***

La entrevista que se utilizó como instrumento para la recolección de datos, estuvo basada en una entrevista de veinticinco preguntas, de carácter semiestructurada; preguntas que estuvieron divididas en cuatro grandes categorías con sus respectivas subcategorías basadas en las diferentes definiciones que propone Marisa Salanova (2016), en el Modelo HERO y las cuales se debían responder de manera abierta.

### ***Procedimiento***

Antes de aplicar este instrumento, se realizó una prueba piloto, donde se tuvo como participante a la directora de la Dirección de Talento Humano, de la Alcaldía Municipal de Cota, prueba que permitió hacer modificaciones a la primera versión del cuestionario, cambiar unidades de sentido que no eran claras, palabras y cronometrar el tiempo promedio que un participante podría llegar a tomarse al momento de diligenciar el cuestionario.



La entrevista se aplicó de manera remota y se implementaron bajo la siguiente dinámica: los ocho (8) participantes fueron citados por medio de correo electrónico, en dicho correo se les dio un contexto sobre el cuestionario que se iba a llevar a cabo, y se les asignó un código de participante.

Como primer momento se saludó y contextualizo a todos los participantes sobre en qué consistía la investigación que se estaba llevando a cabo y que buscaba la recolección de dicha información, los participantes permanecieron en la llamada, y en simultaneo diligenciaban el formulario, esto con el propósito de resolver dudas en tiempo real, o solicitar la ampliación de información de determinadas respuestas a los participantes, el desarrollo de este momento duro cuarenta y cinco minutos. Una vez finalizado el cuestionario, se tuvo un espacio donde los participantes compartieron cómo se habían sentido durante la experiencia, y realizaron observaciones frente a los procesos de desarrollo organizacional que actualmente implementa la empresa.



## **Resultados**

El procedimiento de recolección de los resultados de esta investigación se realizó a través de una matriz en la que se cotejó la información obtenida en las respuestas, a través de la repetición de palabras, o enunciados, con relación a cada una de las definiciones de las categorías propuestas por Salanova para el modelo Hero (2016) y que fueron explicadas en el marco teórico de esta investigación. Esta matriz obtuvo las respuestas de cada uno de los participantes de forma anónima, con un código como identificativo; logrando mantener variables netamente cualitativas, que permitieran un ambiente de fiabilidad para poder llevar a cabo la investigación.

### ***Datos sociodemográficos***

La investigación contó con un total de 8 participantes, de los cuales cinco fueron de género femenino (62,5%), dos de género masculino (25%) y un participante se reservó esta información (12,5%). En cuanto a las edades, se contó con participantes con un promedio de edad que oscilaba entre los 26 y los 48 años. En lo que respecta a la antigüedad de los participantes en la empresa, ninguno superaba los cinco años de antigüedad, y se contó con empleados que llevaban menos de un mes laborando en la empresa.

### ***Análisis de resultados***

Los resultados que a continuación serán expuestos se rigen a partir de los temas básicos propuesto para cada uno de los objetivos específicos, donde se pretende documentar las prácticas y recursos saludables que promueve la empresa y que están relacionadas con el modelos HERO, además de identificar cuál es el entorno de trabajo que perciben los

---

---

colaboradores de la empresa a partir del componente “empleado saludable” del modelo HERO; también se desglosarán los resultados saludables de la organización para la promoción de un entorno laboral saludable con respecto a los postulados de Salanova sobre el modelo HERO. El primer resultado hace referencia a los recursos laborales (tabla 5).

**Tabla 5**  
**Resultados de subcategoría recursos laborales**

Autonomía	6 participantes mencionan que existe autonomía, 1 participante confía en su trabajo y 1 participante refiere no sentir autonomía en las tareas asignadas.
Feedback/ Retroalimentación	2 participantes mencionan no haber tenido feedback, 6 participantes mencionan haber tenido en las diferentes categorías (una vez al mes, diario, semanal, mucho, muy poco, muy seguido).
Clima de apoyo social	4 participantes mencionan tener apoyo con temas laborales, apoyo a clientes una de estas participantes menciona la flexibilidad de horarios y la comprensión de estos. 2 participantes no han tenido la oportunidad o no se ha presentado la situación. 1 participante menciona apoyo cuando se encontraba con incapacidad (apoyo emocional y laboral). 1 participante menciona apoyo con clientes y en el entorno laboral pero no en el personal al ser trabajo virtual.
Coordinación	Los participantes mencionan buen nivel y sinergia en su trabajo y procesos.
Competencia mental y Competencia emocional	Grado en que las personas se sienten con las habilidades mentales necesarias para trabajar con mucha información, estar concentrados y/o recordar muchas cosas a la vez.
Competencia Emocional	Los participantes mencionan que la organización y sus labores les han permitido obtener habilidades como la toma de decisiones estratégica, la constancia, la proactividad y creatividad, las cuales han desarrollado o mantienen en el desarrollo de sus actividades.
Liderazgo positivo	1 participante no menciona sobre la respuesta dado que afirma no haberse encontrado en esa situación por ahora. 1 participante menciona que no tiene supervisor en la organización, sin embargo, menciona de manera positiva sobre los líderes actuales. 1 participante menciona liderazgo negativo por afectación a los ingresos de la compañía. 1 participante menciona que no tiene supervisor sin embargo el líder es una persona positiva, aunque menciona también impone maneras de pensar y falta de escucha. 4 participantes se refieren de sus supervisores de una manera bastante positiva.

Elaboración propia

Con la respuesta positiva de siete participantes se evidencian que existe un grado de autonomía muy alto en la empresa, los participantes manifiestan confiar en el criterio propio para emprender tareas, la coherencia en un mismo lenguaje grupal y siente la libertad de proponer y anticipar las expectativas de los clientes, cumpliendo con la definición que propone el modelo HERO.

Respecto a la subcategoría de retroalimentación las opiniones se encuentran divididas: Para esta categoría se podría concluir que no existe un modelo retroalimentación establecido por la empresa, y este se realiza de manera improvisada y sin tener claro los aspectos que la componen. Respecto a la categoría de clima de apoyo social, los participantes manifiestan sentir el todo el apoyo tanto de sus supervisores como de sus compañeros, en factores como : apoyo emocional en situaciones de calamidad doméstica, remplazo de horarios, resolución grupal respecto a clientes problemáticos, flexibilidad horaria teniendo en cuenta la disponibilidad de cada uno de los colaboradores, antes de agendar reuniones o entregas y muy buena articulación por equipos para resolver las circunstancias profesionales.

Frente a la Categoría Coordinación los participantes manifiestan que sienten acompañamiento constante para desenvolverse en las dinámicas de la organización, la sensación de trabajo en equipo es una constante, y el nivel de sinergia es muy alto, al ser la división de tareas muy clara, cada integrante manifiesta que sabe cómo cuando, como y a quien en acudir a la hora de llevar los proyectos a éxito, respecto a la definición de coordinación, se puede concluir que la empresa objeto de estudio es una organización con un alto grado de coordinación.

En la subcategoría de liderazgo positivo consideran en la comunicación es abierta lo que les permite expresar, preguntar y proponer con libertad en las diferentes situaciones que presenta la organización. Según la definición de liderazgo positivo propuesta por el modelo HERO, se puede evidenciar que la organización cuenta con un alto grado en esta categoría, los



participantes sienten confianza para manifestar sus necesidades desde el ámbito profesional y personal.

El segundo resultado hace referencia a la categoría demandas laborales (tabla 6).

**Tabla 6**  
**Resultados de subcategorías de demandas laborales**

Sobrecarga Cuantitativa	<p>5 participantes mencionan que no se ha presentado una sobrecarga laboral.</p> <p>1 participante menciona que la sobrecarga es en momentos especiales (proyectos).</p> <p>1 participante menciona el pago correspondiente a las responsabilidades.</p> <p>1 participante menciona la importancia de organizar el tiempo dado que el nivel de trabajo no siempre es el mismo.</p>
Sobrecarga mental / sobrecarga emocional	<p>La mayoría de los participantes mencionan que la sobrecarga mental o emocional no es un constante en la organización, sino que tiene que ver con llevar a cabo tareas, acciones o actividades específicas de su cargo.</p>
Ambigüedad de rol	<p>6 participantes mencionan no tener ambigüedad de rol.</p> <p>1 participante menciona no hay un manual de su cargo.</p> <p>1 participante menciona realizar actividades que no le corresponden e involucrarse cuando es necesario.</p>
Conflicto de rol	<p>4 participantes mencionan no haberse encontrado en una situación donde deban dejar sus tareas para realizar otras</p> <p>1 participante menciona que sí, pero afirma tener claridad de que es para casos urgentes.</p> <p>2 participantes mencionan que sí pero no es frecuente.</p> <p>1 participante menciona que sí dado que llegan varios proyectos al tiempo.</p>
Rutina	<p>1 participante menciona que está en proceso de adaptación dado que recibe cargo.</p> <p>4 participantes mencionan que sus actividades les permiten aprender nuevas cosas y/o retarse de una manera laboral.</p> <p>1 participante menciona que no le ha pasado.</p> <p>1 participante menciona que las tareas en general son repetitivas sin embargo utilizan diferentes programas.</p> <p>1 participante menciona que sí son repetitivas, pero siempre está aprendiendo nuevas cosas.</p>
Disonancia emocional	<p>Todos los participantes mencionan nunca haber estado en una situación donde deban cambiar por otras.</p>

Elaboración propia.

Para la categoría de sobrecarga cuantitativa; se podría definir que la empresa, procura no generar sobrecarga cuantitativa en sus colaboradores. Para la categoría de sobre carga mental y emocional los participantes manifiestan que sí existe un momento dentro del desarrollo de los proyectos, donde se requiere mucha concentración desde cada uno de los roles que desempeña cada uno. Uno de los participantes manifiesta que dicha carga, puede llegar a ser compartida con todas las personas del equipo, por lo que se hace mucho más llevadera en el momento que se balancean las cargas.

En la categoría de ambigüedad del rol, los participantes consideran que las funciones y tareas que desarrollan son muy claras, contando con un equipo abierto que está dispuesto a resolver dudas, uno de los participantes considera que no existen manuales claros para cada uno de los cargos y uno de los participantes considera que en algunas ocasiones ha tenido que intervenir cuando algún proyecto no se está ejecutando de la manera correcta.

Frente al de conflicto de rol, las opiniones de los participantes se encuentran divididas, cinco de los participantes mencionan que no se ha presentado una situación donde las directrices no son claras o contradictorias. Por otro lado, tres de los participantes son conscientes que se puede presentar, donde se debe priorizar lo urgente de lo importante, y que muchas veces tiene que ver con solicitudes externas de los clientes, y no tanto de demandas de sus supervisores, sin embargo, la narrativa en general es que las prioridades se reorganizan, y las tareas se logran de manera exitosa.

Ahora bien, a manera general los participantes manifiestan que se encuentran en constante aprendizaje de nuevas habilidades, y con nuevas oportunidades para hacer las cosas diferentes, como la empresa se encuentra dentro de un mercado digital, los participantes manifiestan que la naturaleza de las funciones, permiten que estén en un estado constante de

---

---

aprendizaje. Sin embargo, uno de los participantes, considera que la tarea que ejecuta a la hora de generar contenido de redes sociales puede llegar a ser repetitiva. Para la categoría de disonancia emocional, seis de los participantes manifiesta no haberse encontrado en una situación, donde no pueden expresar las emociones, o deben fingir algo que no sienten. Un participante manifiesta sentir que en repetidas oportunidades se ha expresado “informado” pero la respuesta que recibe del resto del equipo no permite generar cambios, finalmente uno de los participantes menciona una situación con un colaborador que actualmente no hace parte de la organización.

El tercer resultado tiene relación con la categoría empleados saludables (tabla 7).

**Tabla 7**  
**Subcategoría de empleados saludables**

Eficacia Colectiva	6 participantes mencionan características que destacan de su entorno y 1 participante nombra directamente a los directivos de buena manera. 1 participante menciona que tiene todas las características necesarias y puntea 10/10 para este ítem.
Engagement	7 participantes se sienten inmersos y con aspectos positivos en su trabajo, mientras que 1 participante refiere que no siente mucho últimamente un sentir positivo.
Confianza vertical / horizontal	7 participantes mencionan tanto para confianza horizontal como vertical sentirse en un alto grado; mientras que 1 participante afirma no estar siempre de acuerdo.
Resiliencia	La mayoría de los participantes refiere que ante las dificultades se trabaja en equipo siendo esta la opción más frecuente entre los participantes, generando soluciones como equipo.
Burnout	1 participante menciona que no se siente en sincronía con su trabajo y sentirse mentalmente agotado, mientras que el resto de los participantes no se siente ineficiente en su trabajo.

Elaboración propia.

Para la categoría de eficacia colectiva las siguiente son las características que los participantes compartieron a hora de alcanzar una meta organizacional o solucionar una dificultad: Apertura para escuchar alternativas, compañerismo, empatía, apoyo grupal,

capacidad de análisis, resolución de conflictos, proactividad entusiasmo y responsabilidad, porque se puede concluir.

Para la categoría de Engagement, la cual está relacionada con la capacidad que tienen los colaboradores de entablar una conexión gratificante entre las funciones, la energía y la dedicación para alcanzar los objetivos, los participantes manifestaron lo siguiente siete de los participantes consideran que se sienten inmersos de manera positiva en todos los proyectos que empresa emprende y es gratificante ser parte de ese proceso, uno de los participantes siente que últimamente no siente sinergia entre su energía y la ejecución de sus funciones.

En la categoría de confianza vertical y horizontal, siete de los participantes sienten un elevado estado de confianza hacia sus supervisores, y hacia el resto del equipo, manifiestan sentir el respaldo de todas las personas que componen la organización, en su habilidades profesionales, y en el espacio seguro que existe a la hora de realizar, preguntas, sugerencias, para poder transmitir esa misma confianza a los clientes, apuntando entonces a un alto grado de confianza tanto vertical como horizontal como lo propone el modelo HERO.

Frente a la resiliencia, y la capacidad que tiene la organización para adaptarse, a una dificultad y alcanzar los resultados, los participantes manifiestan lo siguiente: consideran que el trabajo en equipo es la base, para superar los impases que se presente, el dialogo, el análisis de situaciones y la confianza en la toma de decisiones permite que los obstáculos se puedan sobrellevar de manera ágil y responsable; uno de los participantes celebra que los supervisores se involucren de manera resolutiva.

El cuarto y último resultado hace referencia a los resultados organizacionales saludables (tabla 8).



**Tabla 8**

**Resultados de subcategoría de resultados organizacionales saludables**

<b>RESULTADOS ORGANIZACIONALES SALUDABLES</b>	
<b>Desempeño Intra-Rol</b>	<p>1 participante menciona que procura estar en la búsqueda del mejoramiento continuo.</p> <p>5 participantes mencionan que sus actividades si se encuentran relacionadas con su cargo laboral.</p> <p>1 participante menciona que no se siente valorado.</p> <p>1 participante menciona que realiza actividades que no son propias de su cargo, pero asiste por la organización.</p>
<b>Desempeño Extra-Rol</b>	<p>4 participantes mencionan no haber desarrollado tareas que no sean propias de su cargo.</p> <p>1 participante menciona emplear mucho tiempo adicional en tareas fuera de sus tareas propias.</p> <p>1 participante menciona que si ha realizado tareas fuera de su rol para buscar soluciones para otros colaboradores.</p> <p>1 participante menciona que realiza actividades que no se relacionan con su rol, pero indica sentirse a gusto involucrarse en las mismas cuando se necesita aun cuando dediquen mucho tiempo.</p> <p>1 participante menciona desarrollar más tareas de las pactadas inicialmente.</p>
<b>Compromiso organizacional</b>	<p>1 participante menciona sentirse parte de la empresa y espera estar por muchos años.</p> <p>1 participante menciona tener sentido de pertenencia más no sentirse parte de la empresa y se inclina por la estabilidad laboral.</p> <p>1 participante prefiere no responder a la pregunta y menciona que espera permanecer bastante tiempo en la misma.</p> <p>1 participante menciona que la organización es un lugar para realizar sus sueños.</p> <p>1 participante responde no a las tres preguntas de la categoría.</p> <p>1 participante menciona que mientras pueda estar activa en la organización lo hará.</p> <p>1 participante menciona sentirse a gusto en la organización, compartir valores personales y familiares y desear mucho tiempo en la empresa.</p> <p>1 participante menciona que describe a la organización de manera muy positiva.</p>

Elaboración propia.

Finalmente, datos recolectados en la investigación permitió obtener los resultados suficientes para realizar un análisis sobre la empresa estudiada y su posible clasificación como Organización Saludable. En el siguiente apartado se llevará a cabo un análisis correlacional que nos permita determinar si los resultados arrojan información que coincide o contradice lo postulado por Salanova (2016) para el modelo HERO.

## Discusión

El interés principal de esta investigación era evaluar la presencia de recursos, prácticas, procesos y estrategias de la gerencia en talento humano de una organización colombiana a partir del modelo de organización saludable HERO. Como se comentó en el apartado de antecedentes empíricos, existen muy pocos estudios que hagan una revisión práctica sobre los resultados del modelo HERO en organizaciones colombianas para poderlas calificar como organizaciones saludables; no obstante, a primera vista se pueden considerar los resultados obtenidos por esta investigación como precedentes teóricos y prácticos que pueden ser cotejados con revisiones teóricas y prácticas realizadas por Niño et al (2021), Llamas (2014) y Cabrejo et al (2014).

En primer lugar, Niño et al (2021) propone un modelo de resiliencia organizacional, teniendo en cuenta los factores claves de adaptabilidad. Para este modelo propone cuatro elementos que deben ser evaluados por los trabajadores, con el fin de determinar si la empresa cuenta con un entorno saludable para sus empleados. Estos cuatro elementos son entorno organizacional, procesos, personas y organización y liderazgo. En comparación a los resultados obtenidos en esta investigación, se encuentra una concordancia en los términos y las calificaciones de los empleados de cada empresa evaluada. En el caso de esta investigación también se tuvieron en cuenta cuatro componentes con sus respectivas subcategorías: recursos saludables, que respondería a entorno organizacional, demandas laborales que respondería a procesos, empleados saludables que respondería a personas y resultados organizacionales saludables que respondería al componente de organización y liderazgo.

Los resultados obtenidos en la presente investigación y en la realizada por Niño et al (2021) concuerdan en tanto ambas empresas logran tener un “puntaje” considerablemente alto. Si bien la investigación de Niño et al tiene un enfoque principalmente cuantitativo, se puede traducir los resultados de forma cualitativa, logrando coincidencias como la proyección y buena imagen corporativa de ambas empresas, los procesos fácilmente adaptables; cuentan con

---

---

empleados con actitud de superación, aprendiendo nuevas herramientas y formas de llevar a cabo sus labores, además de evidenciar un compromiso gerencial que vela por la búsqueda de la eficiencia organizacional pero tomando decisiones bajo planeación y optando por el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Por otra parte, en cuanto a la revisión teórica realizada por Llamas (2014), se considera que los resultados obtenidos en la presente investigación concuerdan con lo teóricamente planteado sobre la promoción de hábitos saludables en el trabajo para el bienestar de la población trabajadora. Llamas (2014) propone que el objetivo principal es impulsar empleados sanos en una organización saludable, para ello propone las siguientes características: la participación de todos los integrantes de la empresa, la integración de las decisiones importantes con todas las áreas de una empresa, asegurando a sus empleados; liderazgo por parte del equipo ejecutivo para convertirse ejemplos a seguir para los trabajadores, un sistema de gestión donde los programas, actividades y estrategias respondan al planteamiento de un objetivo, de forma tal que exista un seguimiento orientado al mejoramiento continuo mediante el análisis de necesidades, estableciendo prioridades y planificando, ejecutando, controlando y evaluando cada una de las acciones llevadas a cabo en la empresa.

Con respecto a la investigación llevada a cabo, se encuentran algunas particularidades que pueden congeniar con lo propuesto por Llamas (2014). Como primera medida, puede considerarse que cumple con las características de participación, liderazgo y sistema de gestión a cabalidad, ya que se denota un interés por parte de la empresa objeto de estudio por fomentar el trabajo en equipo, promoviendo acciones responsables que responden a una serie de parámetros y procesos que garantizan la calidad del trabajo, optimizando las actividades y mejorando el rendimiento en la obtención de los objetivos organizacionales. No obstante, la característica de integración puede tener algunas falencias dentro de la empresa objeto de estudio, ya que algunos participantes destacaron la falta de un manual de cargos y de una carga

---

---

laboral que a veces aumenta los niveles de estrés, evidenciando una falta de mejora en procesos que integren a los empleados teniendo en cuenta su individualidad y su bienestar.

Sería importante que la presente investigación pudiera demostrar a través de otros instrumentos si la empresa también tiene en cuenta la característica de hábitos saludables que propone Llamas (2014), en la que una organización saludable debe contar con un programa permanente de promoción de hábitos y estilos de vida saludables con entornos propiciados, donde logre haber una conexión entre identificación y control; ya que los resultados de esta investigación no son concluyentes en lo que respecta a esta característica.

En lo que respecta a Cabrejo et al (2014) en su investigación sobre los factores psicosociales y el bienestar de los trabajadores en investigaciones realizadas en Colombia Y España durante el periodo 2002-2012, se encuentra que la presente investigación concuerda con tres de los componentes de condiciones intralaborales que fueron tenidos en cuenta por Cabrejo (2014) para la revisión documental de las investigaciones. Bajo el elemento de condiciones intralaborales para el análisis de los factores psicosociales del autor posiciona los dominios de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, el control y las demandas del trabajo.

La mayoría de las subcategorías determinadas para estos dominios coinciden con las categorías utilizadas por Salanova para el modelo Hero (2016), y con los resultados obtenidos en esta investigación. Los elementos que coinciden son: (1) retroalimentación del desempeño, (2) características de liderazgo, (3) relación con los colaboradores, (4) control y autonomía sobre el trabajo, (5) oportunidades de desarrollo y uso de habilidades, (6) participación y manejo del cambio, (7) claridad del rol demandas cuantitativas, de carga mental y emocionales, (8) exigencias de responsabilidad del cargo y (9) consistencia del rol.

Al encontrar una coincidencia en el uso de estas diez subcategorías, se puede determinar que la presente investigación sí se encuentra regida bajo el marco legal propuesto por Cabrejo et al (2014), en donde se encuentran incluidas: Ley 9 de 1979, Resolución 2400 de 1979, Decreto



614 de 1984, Resolución 1016 de 1989, Resolución 1075 de 1992, Ley 100 de 1993, Resolución 2646 de 2008, Decreto 1295 de 1994, Decreto 1772 de 1994, Decreto 1832 de 1994, Decreto 2566 de 2009, Resolución 652 del 2012 y concluimos con la Ley 1562 del 2012; en las cuales se postulan estos dominios y subcategorías como la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (Cabrejo et al, 2014).

Finalmente, se puede determinar que tanto las investigaciones presentadas como antecedentes empíricos, como los resultados de la presente investigación, coinciden en el uso de terminología y criterios planteados por Salanova (2014) para la clasificación de las organizaciones saludables, evidenciando que, si bien hasta ahora no se han llevado a cabo muchos trabajos prácticos sobre organizaciones saludables en Colombia, en lo que respecta al referente teórico se tiene una clara cercanía que puede permitir el avance organizacional de las empresas en Colombia, teniendo en cuenta estos postulados teóricos para implementarlos en acciones estratégicas que procuren el bienestar de los empleados.



## Conclusiones

De acuerdo con lo anteriormente revisado y el análisis de los resultados de esta investigación se puede concluir que los recursos prácticas o estrategias de gerenciamiento humano que permiten clasificar a una empresa colombiana como organización saludable a partir del modelo Hero son: la participación eficaz de los trabajadores de una empresa, llevando a cabo una comunicación asertiva, para la toma de decisiones estratégicas, en donde se tengan claras las prioridades de las funciones de cada trabajador, incentivando el trabajo en equipo, pero reconociendo a los trabajadores como individuos con necesidades individuales que deben ser gestionadas para lograr un correcto rendimiento empresarial que permita lograr objetivos organizacionales de forma eficiente.

En Colombia existe un conocimiento teórico sobre lo postulado por Salanova (2014) para la clasificación de organizaciones saludables, teniendo en cuenta el modelo HERO; sin embargo, hacen falta investigaciones prácticas que ejerzan estos conceptos y lo lleven a un campo de trabajo en el que se pueda determinar el porcentaje de organizaciones saludables que existen en Colombia.

Esta investigación logró determinar si la empresa objeto de estudio es una organización Saludable a partir del modelo HERO, dando un resultado positivo y satisfactorio tanto para las autoras como para los participantes en esta investigación.

Se determinó que a pesar de tener resultados cualitativos, que tienen que ver con conceptos subjetivos sobre la percepción de un entorno laboral, es posible establecer puntos de encuentro o semejanzas entre los trabajadores al momento de trabajar un tema o tópico que tiene que ver con su entorno de trabajo; lo que evidencia que el contexto influye en las

---

---

respuestas de los participantes y puede llegar a determinar si una empresa cuenta con las practicas, recursos y acciones estratégicas adecuadas para brindarle una sensación de bienestar a sus trabajadores.

Finalmente se concluye que los objetivos propuestos para esta investigación fueron cumplidos a cabalidad, logrando la documentación, la identificación y el desglose de los resultados para poder determinar si la empresa objeto de estudio podía ser clasificada como una organización saludable según lo postulado por Salanova, en donde el resultado fue positivo.



## Referencias

- Álvarez, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Revista éxito empresarial*, 227(1), 1-3.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model/Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 323-350.
- Acuña Hormazábal, Á. J., Ganga Contreras, F., Suárez Amaya, W., & Pons Peregort, O. (2022). Organizaciones saludables: Una aproximación desde un estudio bibliométrico. *Interciencia*, 47(10), 456-465.
- Cabrejo, A. D., & Pilar, A. (2014). Factores psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España, durante el periodo 2002-2012. Trabajo de grado para optar por el título de maestría en administración en salud, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Contreras Chavarría, B., & Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia; Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XIX, núm. 4, octubre-diciembre, 2013, pp. 625-638 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28029474002.pdf>
- Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>
- Jiménez Chaves, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 8(1), 141-150. [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2226-40002012000100009&script=sci\\_arttext](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2226-40002012000100009&script=sci_arttext)
- Llamas Jiménez, A. (2014). Promoción de hábitos saludables en el trabajo para el bienestar de la población trabajadora. *Revista colombiana de Cardiología*, 21(4), 199-201. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-56332014000400001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-56332014000400001&script=sci_arttext)
- 
-

- López, F. M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas* [Doctoral thesis, Universidad de Murcia]. <http://hdl.handle.net/10803/117203>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Martínez Navarro, L. F., Galindo Téllez, N., & Miranda Buitrago, A. (2017). Empresa saludable, satisfacción laboral y productividad revisión documental 2006-2016. <https://digitk.areandina.edu.co/repositorio/handle/123456789/685>
- Matuk, G. D. (1996). Atmosfera social y cambio. Contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social. *TRAMAS. Subjetividad y procesos sociales*, (10), 51-78.
- Nader, M., Bernate, S. P. P., & Santa-Bárbara, E. S. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios gerenciales*, 30(130), 31-39. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000461>
- Niño Rodríguez, R. J., Dávila Lancheros, M. L., & Torres Ávila, C. E. (2021). *Modelo de resiliencia organizacional con base en los factores clave de adaptabilidad de la empresa Braserv Petróleo sucursal colombiana* (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA-Virtual). <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11048/MauricioDavila2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Núñez Parra, M. F., Parra Fajardo, P. A., Puentes Palacio, M. C., & Quintero Rodríguez, L. V. (2017). El bienestar laboral de las organizaciones en contexto de crisis. The work welfare of organizations in the context of crisis. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/97cb3681-80e8-49c0-b422-feffcc52197d/content>
- Ospina, J. L., & Meneghel, I. (2016). Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 35(1), 21-34. [https://www.researchgate.net/profile/Isabella-Meneghel/publication/319995377\\_Clima\\_Organizacional\\_como\\_antecedente\\_del\\_Engagement\\_en\\_una\\_muestra\\_de\\_empresas\\_colombianas\\_Modelo\\_de\\_Ecuaciones\\_Estructurales/links/5ac664ec0f7e9bcd5193164b/Clima-Organizacional-como-antecedente-](https://www.researchgate.net/profile/Isabella-Meneghel/publication/319995377_Clima_Organizacional_como_antecedente_del_Engagement_en_una_muestra_de_empresas_colombianas_Modelo_de_Ecuaciones_Estructurales/links/5ac664ec0f7e9bcd5193164b/Clima-Organizacional-como-antecedente-)
- 
-

del-Engagement-en-una-muestra-de-empresas-colombianas-Modelo-de-Ecuaciones-  
Estructurales.pdf

- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Rodríguez Ibagué, L. F., & Díaz Muñoz, M. F. (2009). Políticas públicas y entornos saludables.
- Salanova Soria, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social. CEF*, 179-214. [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008\\_Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Salanova.pdf)
- Salanova Soria, M. L. (2019). Validación del HEROCheck como herramienta de identificación de Factores Psicosociales y Organizaciones Saludables. Equipo de investigación WANT. *Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables*.
- Salanova Soria, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 179–214. <https://doi.org/10.51302/rtss.2008.5581>
- Salanova, M., Llorens Gumbau, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. [https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/164266/74737\\_%28espa%c3%b1ol%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/164266/74737_%28espa%c3%b1ol%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- 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. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens Gumbau, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/120543/ID62477.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Spontón, C. L., Trógolo, M. A., Castellano, E., Morera, L. P., & Medrano, L. (2019). Desarrollo y validación de una escala para medir satisfacción con los recursos laborales. *Suma Psicológica*, 26(1), 64-74.
- Sena de Haro, C. (2017). Organizaciones saludables. <https://hdl.handle.net/11000/3416>
- 
-

Tobón Restrepo, L. J. (2022). Capital psicológico positivo: Análisis factorial confirmatorio en población joven adulta. En *La psicología en las organizaciones: Experiencias de investigación* (p. 65–79). Fundación Universitaria Maria Cano.

Vargas Rodríguez & Carrillo Guarín, (2011). Mobbing en Colombia alcances y limitaciones de la Ley 1010 de 2006.



## Apéndices

### Anexo 1 - Instrumento entrevista semiestructurada

#### ORGANIZACIONES SALUDABLES – EMPRESA HELLOBRAND DIAGNÓSTICO HERO – ENTREVISTA

La presente investigación tiene como objetivo evaluar de forma sistémica y fiable mediante la metodología HERO, validada científicamente para fomentar organizaciones positivas.

Para ello, se aplicarán los instrumentos de recolección de datos que evalúan los aspectos antes mencionados. El estudio es coordinado por las estudiantes del magíster de Gerencia de Talento Humano de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano Adriana Valero y Yara Fernanda Barragán, con el acompañamiento de la docente y directora de investigación Sandra Patricia Hernández.

Teniendo en cuenta que se me informó acerca de la aplicación de los instrumentos y el procedimiento a seguir durante la ejecución de la presente investigación, y que reconozco que la información que se genere en el transcurso de esta es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito diferente al del presente estudio. He sido informado, puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y puedo retirarme del estudio cuando lo decida.

De tener preguntas o algún tipo de inquietud, puedo contactarme con una de las autoras en los correos [advalero1@poligran.edu.co](mailto:advalero1@poligran.edu.co) y [yfebarragan@poligran.edu.co](mailto:yfebarragan@poligran.edu.co)

Por ello al diligenciar el cuestionario doy mi autorización ya que deseo participar en la investigación conforme a la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012.

**¿Cuál es el cargo que ocupa en la empresa?:**

**¿Hace cuántos años que trabaja en esta empresa?:**

**Género: M / F**

**Edad:**

La siguiente entrevista se realiza con el fin de conocer las condiciones en que se desarrolla el trabajo en la organización HELLOBRAND, es por esto, que se realizará una serie de preguntas donde se le solicita contestar pensando en su ambiente de trabajo y de manera consciente y sincera sobre su labor en el último año.

---

---

## **CUESTIONARIO DE RECURSOS ORGANIZACIONALES SALUDABLES – 7 indicadores**

### **Autonomía**

- ¿Considera que cuenta con la suficiente facultad para desarrollar bajo su propio criterio las diferentes tareas o actividades asignadas por su jefe inmediato y bajo el orden que usted crea conveniente para la ejecución de estas? ¿En qué momento siente esto?

### **Feedback**

- ¿Cómo recibe usted por parte de su jefe inmediato, compañeros y otras personas de la organización las observaciones que realiza frente al desempeño de sus actividades?

### **Clima de apoyo social**

- ¿Siente que en su trabajo su jefe inmediato o compañeros han abordado situaciones en las que ha necesitado algún tipo de apoyo? ¿En qué circunstancias?

### **Coordinación**

- ¿Ha considerado que su equipo de trabajo se encuentra en sinergia al momento de trabajar en grupo abordando y desarrollando las habilidades que estas requieren?, y si es así ¿En qué casos?

### **Competencia mental y competencia emocional**

- ¿Cuáles son las herramientas que usted considera necesarias para asumir los retos necesarios para el desarrollo de las actividades de su cargo o rol actual?

### **Liderazgo positivo**

- ¿Su jefe inmediato se muestra como un líder que reconoce sus habilidades y la de sus compañeros de trabajo, así como los aspectos a mejorar de una manera íntegra desde un lugar donde brinde confianza y motivación dentro de un ámbito constructivo? Haga una breve descripción sobre ello con ejemplos.

## **CUESTIONARIO DE DEMANDAS LABORALES – 8 indicadores**

### **Sobrecarga cuantitativa**

- ¿Durante el tiempo que lleva trabajando en la organización ha sentido que su carga laboral ha aumentado considerablemente o ha realizado tareas que no son propias de su labor inicialmente contratada? ¿Cómo se siente si su respuesta llega a ser afirmativa?

### **Sobrecarga mental / Sobrecarga emocional**

- ¿Las funciones que realiza le implican estar en un estado multitasking (realizar varias tareas al tiempo), y esas actividades lo obligan a estar en un estado emocional exigente?, justifique su respuesta.

### **Ambigüedad de rol**

- ¿Durante el tiempo que ha desempeñado su cargo ha presentado alguna dificultad propia del mismo, en donde no cuente con la claridad de las tareas o actividades que debe realizar y que



se encuentren inmersas en su perfil de cargo? ¿Qué propone para que estos escenarios no se repitan?

#### **Conflicto de rol**

- ¿Sus actividades laborales lo demandan a salir de una actividad a otra dejando inconcluso muchas veces los proyectos que inicia sin tener claridad en definir lo urgente de lo importante?, ¿Con qué frecuencia sucede esto?

#### **Rutina**

- ¿La organización le ha permitido desarrollar otras habilidades, involucrarse en proyectos que le permitan adquirir competencias así estás mismas no estén directamente relacionadas con el cargo para el que fue inicialmente contratado? Describa su experiencia.

#### **Disonancia emocional**

- ¿Considera que al ingresar a las instalaciones de la organización o en algunas reuniones sincrónicas debe modificar sus conductas comportamentales para lograr encajar con el grupo de trabajo? ¿Qué conductas cree que modifica en su entorno laboral?

### **CUESTIONARIO DE EMPLEADOS SALUDABLES – 6 indicadores**

#### **Eficacia colectiva**

- ¿Qué características ha visto reflejadas en sus compañeros en cuánto a trabajo en equipo se trata?

#### **Engagement**

- ¿Con qué frecuencia siente que su trabajo le da un estado activo positivo y en qué circunstancias siente ello? ¿Cree que ese estado aumenta su compromiso en las actividades diarias?

#### **Confianza vertical**

- Describa en un párrafo cómo es la confianza que siente por parte de las decisiones que toma su jefe o supervisor inmediato si en su organización también siente el grado de confiabilidad para con la actividad económica que se desarrolla.

#### **Confianza horizontal**

- Describa en un párrafo lo que usted siente frente a la siguiente situación: ¿Si se encuentra en un momento en el que debe delegar a sus compañeros de trabajo un proyecto, sentiría la confianza total de que se entregará como si usted lo hubiera realizado con diligencia y propiedad necesaria?

#### **Resiliencia**

- ¿Cómo piensa que la empresa y usted van a sobrellevar los obstáculos que se presenten en diferentes proyectos que tome la empresa?

#### **Burnout**



- Describa qué emoción o sentimiento pasa por su mente cuando se dirige a su lugar de trabajo, ¿Siente que usted se encuentra en sincronía con su estado físico y mental para desarrollar las actividades diarias?

#### **CUESTIONARIO DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS – 3 indicadores**

##### **Desempeño intra-rol**

- ¿Alguna vez se ha visto en situaciones donde sean asignadas tareas que no se encuentren inmersas en lo pactado inicialmente en el contrato laboral y que aún con la capacidad para desarrollarlas decida no hacerlo por voluntad propia?

##### **Desempeño extra-rol**

- ¿Qué opina sobre las tareas que se realizan por voluntad propia en las actividades laborales?, ¿Durante el último año con qué frecuencia lo ha realizado?

##### **Compromiso organizacional**

- Cuando le preguntan en qué organización trabaja ¿Cómo la describe?, ¿Se siente parte de la empresa? ¿Cuánto tiempo considera permanecer en la misma?

#### **PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES**

En este apartado menciona prácticas o estrategias que realice su organización o que se vayan y que sean aquellas que promuevan la salud, el bienestar de los colaboradores u otras que generen un espacio saludable, por lo anterior, se sugiere que de ejemplos de las acciones que realizan.

- ¿Considera que hay algunas prácticas saludables que echa de menos en la organización y cree que se deberían llevar a cabo? De ser así, ¿Cuáles son y por qué sería importante que se llevarán a cabo?



## Anexo 2 – Autorización de la empresa para recolectar la información



hellobrand  
we click

### AUTORIZACIÓN

Yo **MARIA DEL MAR LOZANO** representante legal de la empresa **HELLOBRAND S.A.S** NIT N° **901281213-5** identificada con cc N° 53179176 y **JOSÉ NICOLÁS LOZANO** representante legal suplente, identificado con cc N° 1020751424, damos nuestra autorización a las estudiantes: Adriana Valero Romero y Yara Fernanda Barragán Hinestroza de la maestría en Gerencia de Talento Humano de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, bajo la dirección de la docente Sandra Patricia Hernández Rincón, para llevar a cabo la investigación en nuestra empresa y determinar las condiciones de la misma, sobre su objeto de estudio.

Hemos sido informados, que podemos hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y podemos retirarnos del estudio cuando lo decida la organización. Así mismo comprendo que la información que se genere en el transcurso de este estudio es estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito diferente al del presente estudio.

Por lo que, al diligenciar el cuestionario damos como empresa la autorización para participar en la investigación conforme a la Ley de protección de datos personales y la Ley 1581 de 2012 y de tener alguna pregunta o inquietud, puedo contactar a los líderes de investigación en los correos [advalero1@poligran.edu.co](mailto:advalero1@poligran.edu.co) y [yfebarragan@poligran.edu.co](mailto:yfebarragan@poligran.edu.co).

Cordialmente,



Jose Nicolás Lozano V.

Rep. Legal suplente de HelloBrand Marketing S.A.S.

[nicolas.lozano@hellobrand.us](mailto:nicolas.lozano@hellobrand.us)

[hellobrand.us](http://hellobrand.us)  
[info@hellobrand.us](mailto:info@hellobrand.us)

---

---