



Escritos de Psicología - Psychological Writings

ISSN: 1138-2635

comitederedaccion@escritosdepsicologia.es

Universidad de Málaga  
España

Lupano Perugini, María Laura; Castro Solano, Alejandro  
Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según  
variables individuales, organizacionales y de resultado  
Escritos de Psicología - Psychological Writings, vol. 9, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 1-  
11  
Universidad de Málaga  
Málaga, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=271046874001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado

### Positive organization profiles. Analysis of perceived characteristics according to individual, organizational, and outcome variables

María Laura Lupano Perugini y Alejandro Castro Solano

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Universidad de Palermo, Argentina

Disponible online 31 de agosto de 2016

En el presente estudio se analizan perfiles de organizaciones a partir de las percepciones de empleados/as con respecto a las características de sus lugares de trabajo. La muestra estuvo compuesta por 459 empleados/as argentinos (232 hombres); edad promedio: 36,3 años (DT = 11,7); pertenecientes a empresas públicas (17,2%, n = 79) y privadas (82,6%, n = 379). La mayoría residía en ciudad de Buenos Aires y alrededores (96,5%, n = 443). Para la recogida de datos se empleó un protocolo en el que se solicitaba que se enunciasen características positivas y negativas que asocian a la organización en la que trabajan. Se efectuó un análisis de contenido de las respuestas dadas por los participantes dando lugar a diferentes categorías de características (p.e., clima laboral, compromiso, valores). A posteriori, mediante diferentes análisis de correspondencias múltiples se generaron perfiles diferenciales según variables individuales (p.e., sexo, edad, personal a cargo), organizacionales (p.e., tamaño, tipo y tipología) y de resultado (p.e., desempeño y satisfacción laboral). Uno de los perfiles más destacados mostró asociaciones entre la percepción de características positivas como valores y obtención de resultados con altos niveles de satisfacción y desempeño individual/ organizacional.

Palabras Clave: Perfiles; Organizaciones; Positiva.

This study analysed the profiles of organizations based on employee perceptions of their workplace. The sample consisted of 459 Argentinian employees (232 men; average age, 36.3 years (SD = 11.7)). The participants worked for public companies (17.2%, n = 79) or private companies (82.6%, n = 379). Most of them lived in Buenos Aires and surrounding areas (96.5%, n = 443). A protocol was used for data collection, in which the participants were asked to report positive and negative characteristics associated with their organization. A content analysis of the answers given by the participants was performed, from which different categories of characteristics were derived (e.g., work climate, commitment, values). Several multiple correspondence analyses were conducted to generate profiles according to individual variables (i.e., gender, age, and position), organizational variables (i.e., size, typology, and type), and outcome variables (i.e., performance and job satisfaction). One of the most significant profiles showed associations between the perception of positive characteristics, such as values and outcomes, and high levels of satisfaction and individual/organizational performance.

Key Words: Profiles; Organizations; Positive.

---

Correspondencia: María Laura Lupano Perugini. Avda. Dorrego 1279 (CP: C1414CKT). Buenos Aires. Argentina. E-mail: mllupano@hotmail.com.  
E-mail del co-autor: Alejandro Castro Solano: acaastro1@palermo.edu.

En épocas de globalización, sobrevaloración del capital económico, crisis económicas y de valores, resulta pertinente el estudio de aspectos positivos tanto de las personas como de sus entornos. Desde hace unos años, diferentes disciplinas psicológicas se han abocado al estudio de variables positivas a nivel organizacional. Entre ellas se puede mencionar a la “Psicología Organizacional Positiva” (POP) (Cameron & Spreitzer, 2012).

Dicha perspectiva se desprende de la “Psicología Positiva” iniciada por Seligman y se considera que se vincula con el tercer pilar -o vía de acceso a la felicidad- correspondiente a las “instituciones positivas” (Seligman, 1999, 2011). Esta corriente no representa una única teoría sino que intenta unificar una serie de estudios que incorporan la noción de positivo. Se diferencia de los estudios organizacionales clásicos ya que éstos han puesto el foco solo en el análisis de las condiciones negativas y sus consecuencias. Cameron y Spreitzer (2012) concluyen que el surgimiento de esta perspectiva se debió a la intención de desviar la atención puesta sobre los aspectos negativos -como el estrés, la alienación o la injusticia- (Greif, 2014) o el estudio de temáticas clásicas como la satisfacción o el clima laboral (Nader, Peña Bernate & Sánchez Santa-Bárbara, 2014); hacia el abordaje de variables organizacionales positivas no abordadas hasta el momento. Desde esta orientación se sostiene que una organización es positiva no solo cuando permite obtener resultados satisfactorios y rentables sino, sobre todo, cuando permite sostener e incrementar los niveles de bienestar de sus miembros (Keyes, Hyson & Lupo, 2000).

Algunas investigaciones realizadas a nivel internacional en el marco de la POP (p.e., Cameron Brighth & Caza, 2004; Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011) y orientadas a describir perfiles de organizaciones positivas y eficaces, se han focalizado en el estudio de virtudes a nivel organizacional. Esto se debe a que han podido comprobar una relación directa entre la presencia de dichas virtudes (p.e., propósito, dignidad) y la obtención de óptimos resultados tanto a nivel organizacional como individual. Estas virtudes son definidas como características morales a nivel global y no como la suma de las virtudes individuales de sus miembros; serían características de las organizaciones que influyen en el accionar de las personas y contribuyen a que experimenten una vida más plena, tal como lo hacen las fortalezas a nivel individual (Peterson, 2006). Según Peterson, algunas de las virtudes que pueden promoverse a nivel organizacional serían: propósito, seguridad, justicia, humanidad y dignidad. Cameron y Winn (2012) argumentan que debería hablarse de “virtuosidad” (*virtuosness*), en lugar de virtudes, ya que destacan que éstas últimas refieren a un nivel individual y la expresión virtuosidad intenta aludir a una expresión colectiva. La aparente relación entre virtuosidad y altos niveles de desempeño se explicaría a partir de dos cualidades inherentes a la primera: la “amplificación” y la “amortiguación” (Bright, Cameron & Caza, 2006). La cualidad amplificadora se relaciona con el hecho de que la exposición a prácticas positivas incrementa los niveles de emociones positivas, capital social y conductas prosociales, lo cual retroalimenta a las prácticas

y favorece a la consecuente obtención de mejores resultados organizacionales. Por otro lado, la cualidad amortiguadora se relaciona con ayudar a prevenir efectos negativos, producto de situaciones estresantes, promoviendo en los integrantes un sentido de resiliencia, solidaridad y eficacia.

Otra perspectiva complementaria (Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks, 2012) vinculada a la POP, y desde la cual se analizan aspectos similares, es la “Psicología de la Salud Ocupacional Positiva” (PSOP). Se la define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Bustamante, Llorens & Acosta, 2014; Salanova, Llorens & Rodríguez, 2009). El punto de mira de la PSOP y la POP está en descubrir las características de la “buena vida organizacional” (Grueso-Hinestroza & Rey-Sarmiento, 2013; Llorens, Salanova & Martínez, 2008; Salanova, Martínez & Llorens, 2005, 2014) a nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. La PSOP incorpora la noción de salud integral (Luthans, 2002) y trabaja en la definición de lo que se consideran “organizaciones saludables”. Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez (2012) consideran que las organizaciones que invierten en salud, resiliencia y motivación de sus empleados, así como en la estructura y control de los procesos de trabajo, y en los resultados saludables orientados al logro de ingresos y excelencia para la sociedad, han sido denominadas organizaciones saludables y resilientes -*HEalthy & Resilient Organizations, HERO*-. Por lo tanto, una organización saludable y resiliente combinaría tres elementos: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (p.e., liderazgo); (2) empleados saludables (p.e., vinculación psicológica con el trabajo o *work engagement*); y (3) resultados organizacionales saludables -*outputs*- (p.e., elevado desempeño) (Salanova, 2009; Salanova, Cifre, Llorens, Martínez & Lorente, 2011; Salanova et al., 2012).

De acuerdo con algunos autores (p.e., Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), los ambientes de trabajo saludables cuentan con la existencia de prácticas o recursos estructurales tanto a nivel del puesto como organizacional, así como de recursos sociales. Los recursos se refieren a aquellos aspectos del ambiente de trabajo (físico/estructural y social) que son funcionales en la consecución de metas y objetivos y estimulan el desarrollo personal y profesional (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Salanova, 2009). Resulta pertinente identificar cuáles podrían ser recursos organizacionales cruciales en la configuración de estas organizaciones. Warr (2007, 2013), desde su “modelo vitamínico”, ha identificado doce características del trabajo que afectan al bienestar psicológico: oportunidad de control, oportunidad para el uso y adquisición de habilidades, metas generadas externamente, variedad, claridad del entorno, contacto con otros, disponibilidad de

dinero, seguridad física, posición socialmente valorada, apoyo del supervisor, desarrollo de carrera, equidad. Las seis primeras pueden generar un efecto de “decremento adicional” perjudicial si se presentan en exceso en tanto que las seis últimas tienen un “efecto constante” por más que se den en un nivel alto. En un trabajo realizado en Brasil se hallaron resultados similares (Campos Dessen & Torres da Paz, 2010). Por lo tanto, las diferentes investigaciones (p. e., Campos Dessen & Torres da Paz, 2010; Van Horn, Taris, Schaufeli & Scheurs, 2004; Warr, 2007, 2013) coinciden en que algunos de los aspectos que favorecen al bienestar en el trabajo se relacionan con: recursos financieros, relaciones interpersonales, organización, oportunidades de crecimiento, condiciones de trabajo, reconocimiento, realización. Por ende, para Salanova (2009), se pueden diferenciar dos tipos de recursos o prácticas: “recursos estructurales” (pertenecientes al ambiente físico/estructural tanto a nivel micro de las tareas como de la organización en general); y “recursos sociales” (que comprenden tanto el ambiente social inmediato –compañeros- como mediato –directivos, clientes-). Sumado a lo antedicho, en un trabajo de reciente publicación realizado en España (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova & Llorens, 2015), cuyo objetivo era analizar las percepciones acerca de organizaciones saludables y los elementos que la componen, se concluyó que la definición de organización saludable contendría dos grandes categorías: “prácticas” (incluía las sub-categorías prácticas de tarea, prácticas sociales, prácticas organizacionales y prácticas individuales) y “resultados” (incluía resultados de salud de los trabajadores, financieros, de excelencia y resultados del ambiente/comunidad en el que se encuentra inmersa).

Por lo tanto, desde esta perspectiva, se considera que las organizaciones saludables serían aquellas que tienen formas de gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados se sientan ‘bien’ y generen *outputs* como productos/servicios saludables y de *High performance*, además de mantener excelente relación con el entorno organizacional y la comunidad. Esto coincide con lo propuesto por POP para definir a las organizaciones positivas (Ver Keyes et al., 2000).

Es importante destacar la importancia y necesidad de realizar estudios como el presentado a continuación. Por ejemplo, una revisión bibliográfica (Lupano Perugini, 2014) en la que se intentó estimar el volumen de pruebas psicológicas desarrolladas en países de Latinoamérica, de acuerdo a los pilares de la Psicología Positiva; reveló que el tercer pilar relacionado con las organizaciones positivas es el de menor desarrollo en la región, alcanzando solo el 13,58%. Además, como ya se ha mencionado, una de las principales razones es el hecho de que investigaciones a nivel internacional (p.e., Cameron, Brigh & Caza, 2004; Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011) han revelado la relación existente entre variables positivas y la obtención de óptimos resultados a nivel organizacional, como ser altos índices de desempeño y eficacia. Por ejemplo, estudios realizados por Cameron et al. (2004, 2011) permitieron concluir que la percepción de virtudes organizacionales se asocia positivamente y permite predecir altos índices de innovación, pro-

ductividad, calidad y una baja rotación de empleados. Esto se lo ha podido comprobar en diferentes tipos de organizaciones, tanto en aquellas vinculadas al ejercicio de prácticas positivas –denominadas prototípicas- (p.e., organizaciones de salud) y en otras no relacionadas -no prototípicas- (p.e., entidades financieras) (Cameron, Brigh & Caza, 2004; Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011). En relación con la investigación que se presenta, las variables individuales y organizacionales escogidas para la elaboración de los perfiles fueron delimitadas en dos estudios preliminares previos (Lupano Perugini & Castro Solano, 2015; Lupano Perugini & Randazzo, 2015) en los que se analizó cuáles de las variables se relacionaban con características positivas de las organizaciones. Del total de variables individuales incluidas, solo el sexo, la edad y si se cuenta con personal a cargo generaron algún tipo de relación, dejando por fuera el estado civil, nivel de estudios y nivel socio-económico. Tampoco se obtuvo relación con la antigüedad en la organización. En cuanto a las variables organizacionales, aquellas que obtuvieron algún nivel de relación fueron el tamaño, tipo (pública, privada) y la tipología (en cuanto al grado de estereotipia de la actividad realizada). Además, todas estas variables fueron asociadas con medidas de resultado (niveles de satisfacción laboral y desempeño). En adición a esto, estudios previos ya han demostrado la relación entre dichas medidas de resultado y variables individuales (como el sexo y la edad) y organizacionales (como el tamaño de la organización o el tipo de trabajo realizado) (p.e., Carrillo-García, Solano-Ruiz, Martínez-Roche & Gómez-García, 2013; Demerouti, 2006; Hill, 2009; Peña Cárdenas, Olloqui López & Aguilar Fraire, 2012;).

En razón de lo antedicho, en el presente estudio se analizarán perfiles de organizaciones a partir de las percepciones de empleados/as con respecto a las características de sus lugares de trabajo. Por lo tanto, los objetivos específicos planteados son los siguientes:

1. Explorar las percepciones de los empleados/as con respecto a las características (tanto positivas como negativas) de diferentes organizaciones laborales en las cuales desempeñan sus funciones.
2. Analizar perfiles en los que se asocien las características positivas percibidas y las siguientes variables individuales:
  - Sexo (masculino, femenino)
  - Edad (menores de 45, mayores de 45)
  - Personal a cargo (Si, No)
3. Analizar perfiles en los que se asocien las características positivas percibidas y las siguientes variables organizacionales:
  - Tamaño de la organización (pequeña, mediana, grande)
  - Tipo de la organización (pública, privada)
  - Tipología de la organización (estereotípica, no estereotípica, indefinida)
4. Analizar perfiles en los que se asocien las características positivas percibidas y las siguientes medidas de resultado:
  - Nivel de desempeño/performance del empleado y de la organización (bajo, medio, alto)

- Nivel de satisfacción laboral del empleado (bajo, medio, alto)

### Método

#### Participantes

La muestra estuvo compuesta por 459 empleados que participaron de forma voluntaria (50,5% hombres; 49,5% mujeres); con una edad promedio de 36,3 años ( $DT = 11,7$ ). La mayoría residía en Ciudad de Buenos Aires –CABA– y provincia de Buenos Aires (96,5%;  $n = 443$ ), el 3,1% ( $n = 14$ ) en provincias del interior de Argentina y sólo el 0,4% ( $n = 2$ ) vivía transitoriamente en el exterior. En cuanto al estado civil, el 39,9% ( $n = 183$ ) estaba casado o en convivencia, el 34% ( $n = 156$ ) era soltero/a, el 18,1% ( $n = 83$ ) estaba en pareja, el 7,8% ( $n = 36$ ) estaba separado y sólo el 0,2% ( $n = 1$ ) no aportó datos. En relación a la clase social percibida, la mayoría se autodescribió como de clase media (69,7%;  $n = 320$ ), en tanto que el 16,4% lo hizo en la clase baja ( $n = 75$ ) y el 13,9% en la clase alta ( $n = 64$ ). Del total de participantes sólo el 34,4% ( $n = 158$ ) tenían personal a cargo, en tanto que el resto ocupaba una posición de subordinado (65,4%;  $n = 300$ ).

En cuanto a variables organizacionales, el 83% ( $n = 379$ ) de los empleados pertenecían al sector público, en tanto que el 17% ( $n = 79$ ) al privado. En relación al tamaño de la empresa, el 41% ( $n = 190$ ) pertenecía a grandes empresas, el 35% ( $n = 161$ ) a medianas y el 24% a pequeñas ( $n = 108$ ). Por último, se realizó una categorización de las organizaciones de acuerdo a su tipología. Siguiendo una propuesta de Cameron et al. (2011) realizada en dos investigaciones, se consideró organizaciones “prototípicas” a aquellas cuyas prácticas se relacionan con aspectos positivos a nivel humano, como organizaciones vinculadas a la salud o a la educación. En cambio, serían “no prototípicas” aquellas que destacan principalmente valores materiales como en el caso de las entidades financieras. Por último, se codificó como “indefinidas” aquellas que no pueden encuadrarse en ninguna de las anteriores, como por ejemplo, empresas dedicadas al entretenimiento y ocio (p.e., productoras de TV, empresas gastronómicas).

#### Materiales

En relación a los materiales empleados, sobre la base de la bibliografía consultada (p.e., Cameron, Brigh & Caza, 2004; Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011), se diseñaron una serie de protocolos para la evaluación de las variables involucradas. Dichos protocolos fueron testeados previamente en un estudio piloto realizado con un grupo de alumnos que se encontraban realizando una práctica de investigación y que eran, además, empleados de alguna organización. Se modificaron algunas expresiones lingüísticas sugeridas por los participantes del estudio piloto dando lugar a las versiones definitivas utilizadas en este estudio. A continuación se describen los protocolos diseñados:

**Encuesta sociodemográfica.** Tenía la finalidad de recabar datos personales de los participantes (sexo, edad, lugar de resi-

dencia, estado civil, nivel socioeconómico, nivel de estudios, ocupación, nivel socio-económico).

**Encuesta organizacional.** En la misma se consultaba a los participantes sobre datos de la organización en la que trabajan y el puesto que ocupan (tamaño, tipo, tipología, área en la que trabaja, puesto y personal a cargo). Asimismo, se incluyeron dos ítems en los cuales se solicitaba que listaran tres características positivas y tres negativas que asociaran a la organización. Por ejemplo, el enunciado de uno de los ítems fue “Enumere tres características que Ud. considere positivas de la organización en la que trabaja”. Dichas características luego fueron analizadas a fin de responder al primer objetivo de este estudio.

**Encuesta de Satisfacción Laboral.** Se diseñaron seis ítems con opción Likert de respuesta que va de 1 (totalmente insatisfecho) a 7 (totalmente satisfecho) que intentaban evaluar cuán satisfecha se autopercebe la persona en cuanto a su trabajo en general y diferentes aspectos del mismo (i.e., sueldo, jefes, compañeros, lugar, carrera). Un ejemplo de ítem es “¿Cuán satisfecho estoy con el sueldo que recibo?”. A fin de evaluar los temas deseados en el presente estudio, se decidió diseñar una nueva encuesta en lugar de escoger alguna ya validada en idioma castellano. De todos modos, para la elección de las áreas a evaluar, se tomaron en cuenta aspectos analizados en otros instrumentos previos (p.e., Balzer et al., 1997; Stanton et al., 2001). Se calculó alfa de cronbach para la escala total obteniéndose un valor aceptable de .76

**Encuesta sobre desempeño organizacional e individual.** Frente a la imposibilidad de obtener indicadores objetivos sobre el rendimiento organizacional se decidió inferirlo a partir de la percepción de los empleados. Se tomaron como indicadores de desempeño organizacional algunos sugeridos por Cameron et al. (2004) relacionados al cumplimiento en cuanto a niveles de eficiencia, innovación, crecimiento, calidad, retención de empleados y clientes, satisfacción, adaptación. Esta primera sección constaba de diez ítems con opción Likert de respuesta que va de 1 (Poco) a 6 (Mucho). Un ejemplo de ítem es “En qué medida cree que la organización logró satisfacer las demandas de sus clientes”. El alfa obtenido para este apartado fue de .89. Siguiendo el mismo criterio, se diseñó otra sección en la que se pedía al sujeto que calificara su desempeño como empleado. Se diseñaron seis ítems con la misma opción de respuesta que el apartado anterior (1 = Poco y 6 = Mucho). Un ejemplo de ítem es: “En qué medida cree que ha cumplido con los objetivos propuestos”. El alfa obtenido para esta sección fue de .83.

#### Procedimiento

Los datos fueron recolectados por alumnos que se encontraban realizando una práctica de investigación en una universidad privada de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Los participantes fueron voluntarios y no recibieron retribución alguna por su colaboración. Además, el cuadernillo que contenía las encuestas presentaba en su portada una introducción en la que se solicitaba el consentimiento del participante, se aseguraba la confidencialidad de los datos y su uso exclusivo para inves-

tigación. La recolección y carga de datos fue supervisado por un docente investigador. El programa empleado para la carga y análisis de los datos fue SPSS 18.0

Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo con diseño transversal.

### Análisis de datos

Con el fin de responder al objetivo 1, que intentaba explorar las percepciones de los empleados/as con respecto a las características (tanto positivas como negativas) de diferentes organizaciones laborales en las cuales desempeñan sus funciones, se efectuó un análisis de contenido de las respuestas dadas por los sujetos en el protocolo diseñado para tal fin (Ver encuesta organizacional en sección Materiales). Este análisis consiste en una técnica flexible que permite combinar categorías de un modelo propuesto con sub-categorías que emanan de los datos analizados (Denecke & Nedjl, 2009; Hsieh & Shannon, 2005). El análisis efectuado arrojó una serie de categorías positivas y negativas. Las mismas se encuentran listadas en las tablas 1 y 2 de la sección Resultados. Un bajo porcentaje de respuestas (menor al 5% en el caso del análisis de características positivas y, menor al 15% para el análisis de características negativas) no pudieron ser codificadas ya sea por ausencia de respuesta o porque la misma no se correspondía con ninguna de las categorías generadas. Se convocó a jueces expertos para juzgar la categorización efectuada, se informa porcentaje de acuerdos interjueces y coeficiente Kappa de Cohen (Ver sub-apartado 1 de sección Resultados).

Con la intención de responder al resto de los objetivos que pretendían analizar perfiles en los cuales se muestren asociaciones entre las categorías positivas generadas y diferentes variables de tipo individual, organizacional y de resultado se llevaron a cabo distintos análisis de correspondencias múltiples. Dicho análisis se trata de una técnica estadística multivariante cuyo objetivo es resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones, con la menor pérdida de información posible (LeRoux & Rouanet, 2010). Para cada uno de los análisis realizados se informó la cantidad de dimensiones aisladas y el porcentaje de varianza explicado. En la sección Resultados se presentan los perfiles obtenidos siguiendo el ordenamiento de los objetivos expuestos. Es decir, primero se informan los perfiles que asocian características positivas y variables individuales (sexo, edad y personal a cargo) (Ver sub-apartado 2 de sección Resultados). Luego se describen los perfiles que vinculan características positivas con variables organizacionales (tipología, tamaño y tipo de la organización) (Ver sub-apartado 3 de sección Resultados). Por último, los perfiles informados dan cuenta de la asociación entre características positivas y medidas de resultado (satisfacción laboral y desempeño individual y organizacional). (Ver sub-apartado 4 de sección Resultados). Los perfiles se muestran en las figuras 1, 2 y 3 de la sección Resultados.

## Resultados

### Análisis de características positivas y negativas percibidas en organizaciones

Con la finalidad de explorar las percepciones de los empleados/as con respecto a las características de las organizaciones en las que trabajan (Objetivo 1), se realizó un análisis de contenido de los atributos enumerados en el ítem de la encuesta organizacional que solicitaba listar tres características positivas y tres negativas de la organización. En este estudio solo se analizó una (la primera) de las características positivas y negativas mencionadas. El análisis consistió en leer las respuestas y a partir de ellas generar una serie de categorías que pudieran englobar dichas respuestas de modo de contar con un número reducido de datos para poder analizarlos. A partir de ello, se generaron 13 categorías exclusivas y excluyentes (es decir, cada respuesta sólo podía ser codificada en una única categoría) de atributos positivos. Solo el 4,4% ( $n = 20$ ) de las respuestas no pudieron ser codificadas. Con la intención de darle mayor fiabilidad a las categorías generadas, se convocaron a dos expertos (doctorados en Psicología, con experiencia en evaluación y capacitados en Psicología Positiva). Se les encomendó mostrar el acuerdo o desacuerdo en cuanto a la categoría que se le había asignado a cada una de las respuestas. Los jueces analizaron las primeras 50 respuestas ya que había sido considerado (por los autores) el punto de corte a partir del cual no se obtenía nueva información que generara nuevas categorías. El porcentaje de acuerdos (número de acuerdos obtenidos/total de acuerdos posibles  $\times 100$ ) fue del 92%, el cual se corresponde con un coeficiente Kappa de Cohen de .62; valores de Kappa entre .61 y .80 indican un grado de acuerdo "bueno" (Altman, 1991).

En la tabla 1 se pueden observar las categorías que obtuvieron una mayor frecuencia de aparición (p.e., clima y relaciones interpersonales, comodidad, remuneración). Se evidencia una alta concentración de respuestas en el primer atributo siendo entonces uno de los aspectos positivos que los empleados destacan de las organizaciones en las que trabajan.

**Tabla 1**  
Frecuencias de categorías positivas.

Categoría positiva	Frecuencia
Clima y relaciones interpersonales	24,8% ( $n = 114$ )
Comodidad	13,1% ( $n = 60$ )
Remuneración	10,0% ( $n = 48$ )
Flexibilidad	9,4% ( $n = 43$ )
Organización	8,1% ( $n = 37$ )
Oportunidades y capacitación	7,0% ( $n = 32$ )
Estabilidad	6,3% ( $n = 29$ )
Prestigio	6,3% ( $n = 29$ )
Resultados	3,5% ( $n = 16$ )
Respeto	2,4% ( $n = 11$ )
Valores	2,0% ( $n = 9$ )
Compromiso/confianza	1,5% ( $n = 7$ )
Diversidad	1,3% ( $n = 6$ )

A fin de clarificar el análisis efectuado se listan algunos ejemplos de respuestas dadas por los sujetos para las cate-

rías generadas: Clima y relaciones interpersonales (p.e., trabajo en equipo, compañerismo, buen clima laboral); Comodidad (p.e., cercanía, horarios flexibles, *home office*); Remuneración (p.e., buena paga, pago en término, buen sueldo); Flexibilidad (p.e., flexible, libertad, apertura); Organización (p.e., organizada, estructura funcional, dinamismo); Oportunidades y capacitación (p.e., posibilidad de crecimiento, de aprender, capacitación en el área); Estabilidad (p.e., estable, poca movilidad, trabajo seguro); Prestigio (p.e., prestigiosa, reconocida, trayectoria); Resultados (p.e., eficiencia, calidad, rapidez); Respeto (p.e., camaradería, buen trato, tolerancia); Valores (p.e., solidaria, honestidad, se ayuda a otros); Compromiso/confianza (p.e., compromiso, confianza, confiabilidad); Diversidad (p.e. abierta, diversidad de población, integración).

De los resultados obtenidos se desprende que las personas destacan como atributos positivos una serie de recursos tanto sociales (p.e., clima y relaciones interpersonales) como instrumentales/materiales (p.e., remuneración). Estos resultados son coincidentes con otros realizados en Latinoamérica (p.e., en Brasil, Campos Dessen & Torres da Paz) y Estados Unidos (Van Horn et al., 2004; Warr, 2007, 2013). Dichos estudios apuntaban a describir factores que contribuyen al bienestar laboral (p.e., recursos financieros, relaciones interpersonales, organización, oportunidades de crecimiento, condiciones de trabajo, reconocimiento, realización, entre otros). Además, un trabajo español de reciente publicación en el que se intentó describir qué se entiende por una organización saludable mostró resultados que pueden relacionarse con lo aquí obtenido (Ver Acosta et al., 2015).

Luego, con el mismo procedimiento, se generaron 14 categorías de atributos negativos. Del total de respuestas, el 14,2% ( $n = 65$ ) no pudieron ser categorizadas. El porcentaje de acuerdos entre los jueces fue del 88% y que se corresponde con un coeficiente Kappa de Cohen de .50; valores de Kappa entre .41 y .60 indican un grado de acuerdo “moderado” (Altman, 1991).

Se recogen a continuación algunos ejemplos de respuestas dadas por los sujetos para las categorías obtenidas: Desorganización (p.e., informalidad, diagramas de trabajo deficientes, procesos poco definidos); Mala remuneración (p.e., mal salario, sueldo bajo, no pagan horas extras); Malas condiciones físicas y de trabajo (p.e., lejos, horario nocturno, infraestructura deficiente); Presión/trabajo excesivo (p.e., muchas horas de trabajo, explotadora, carga laboral); Poca comunicación (p.e., poca comunicación interna/ entre áreas, poca información de la empresa); Mal clima (p.e., mala relación con compañeros, tensión, ambiente negativo); Falta capacitación y oportunidades (p.e., falta oportunidad de crecimiento, no hay capacitación, no hay posibilidad de ascenso); Burocracia (p.e., excesiva burocracia, muy política, mucho “papeleo”); Falta de innovación/rigidez (p.e., estructura rígida, desactualizada, poco flexible); Desidia (p.e., lentitud de respuesta, desinterés, despreocupación); Mal trato de superiores y falta de liderazgo (p.e., falta empatía de superiores, supervisiones poco frecuentes, maltrato de jefes); Monotonía (p.e., tarea repetitiva, aburrido, poco tra-

bajo); Favoritismos e injusticias (p.e., puestos jerárquicos elegidos arbitrariamente, desigualdades, diferencias); Poca estabilidad (p.e., rotación, despidos, movilidad laboral).

**Tabla 2**  
Frecuencia de categorías negativas.

Categoría negativa	Frecuencia
Desorganización	15,7% ( $n = 72$ )
Mala remuneración	13,7% ( $n = 63$ )
Malas condiciones físicas y de trabajo	13,5% ( $n = 62$ )
Presión/trabajo excesivo	8,5% ( $n = 39$ )
Poca comunicación	5,9% ( $n = 27$ )
Mal clima	5,7% ( $n = 26$ )
Falta capacitación y oportunidades	5,7% ( $n = 26$ )
Burocracia	5,2% ( $n = 24$ )
Falta de innovación/rigidez	3,1% ( $n = 14$ )
Desidia	2,4% ( $n = 11$ )
Mal trato de superiores y falta de liderazgo	2,2% ( $n = 10$ )
Monotonía	2,0% ( $n = 9$ )
Favoritismos e injusticias	1,3% ( $n = 6$ )
Poca estabilidad	1,1% ( $n = 5$ )

En este análisis, también se observa una combinación de características que aluden a factores interpersonales (p.e., poca comunicación y mal trato de superiores) y materiales/instrumentales (p.e., mala remuneración, malas condiciones de trabajo). Se puede observar una mayor dispersión en las frecuencias correspondientes a las categorías, perteneciendo las de mayor frecuencia a recursos instrumentales (desorganización, 15,7%,  $n = 72$ ; mala remuneración, 13,7%,  $n = 63$ ; malas condiciones de trabajo, 13,5%,  $n = 62$ ), en tanto que las que aluden a factores sociales, como mal clima (5,7%,  $n = 26$ ), o maltrato de superiores (2,2%,  $n = 10$ ), fueron menos destacadas. Esto marca una diferencia con el análisis de los atributos positivos, ya que la mayoría de los empleados había destacado como relevante el percibir un buen clima laboral y luego mencionaban a los recursos materiales, en tanto que para el análisis de las características negativas se invierte esta relación (Ver tabla 2).

En virtud de que el foco está puesto en los aspectos positivos y que, además, un porcentaje mayor de respuestas no pudieron ser ubicadas en las categorías negativas, en el resto de los objetivos se trabaja únicamente con las categorías positivas.

### Análisis de perfiles

**Asociaciones entre categorías positivas y variables individuales.** El primer análisis de correspondencias múltiples efectuado (en respuesta al segundo objetivo) intentó mostrar asociaciones entre las diferentes categorías positivas y distintas variables individuales, como ser: el sexo del participante (masculino, femenino), la edad (menor de 45, mayor de 45) y si ocupa o no un puesto directivo con personal a cargo (Si, No). El análisis permitió aislar dos dimensiones que explican el 63% de la varianza (dimensión 1 = 35,1%, dimensión 2 = 27,9%).

En la figura 1 se pueden visualizar dos perfiles:

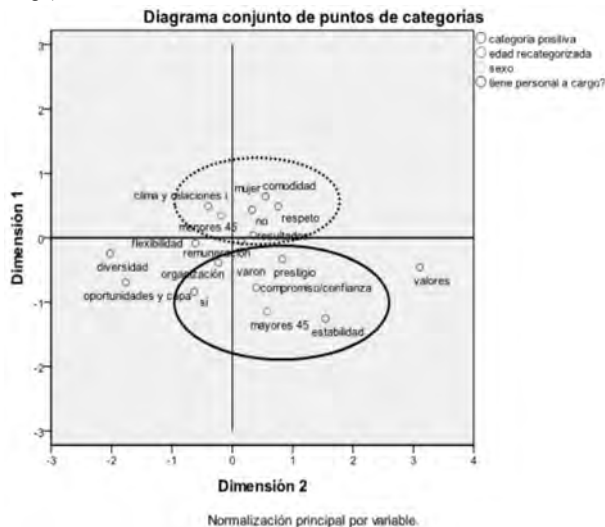
El Perfil 1 (identificado con un círculo de línea completa) muestra que los varones, mayores de 45 años y con

personal a cargo tienden a destacar como atributos positivos de las organizaciones en las que desempeñan sus funciones la estabilidad, el prestigio, el grado de organización, y el compromiso o confianza entre sus miembros.

El Perfil 2 (identificado con un círculo de línea de puntos) muestra que las mujeres, que no tienen personal a cargo y que son menores de 45 años privilegian atributos como la comodidad, el buen clima y las relaciones interpersonales, el respeto y, en menor lugar, los resultados.

**Figura 1**

Categorías positivas y variables individuales (sexo, edad, personal a cargo).



En estos perfiles se puede ver, por un lado, cómo los puestos directivos suelen estar asociados al género masculino y a los sujetos de mayor edad. Esta evidencia ha sido corroborada en variadas investigaciones sobre liderazgo y género (p.e., Eagly & Karau, 2002; Lupano Perugini, 2011; Lupano Perugini & Castro Solano, 2013). Por otro lado, las características destacadas en el segundo perfil se relacionan, en su mayoría, con atributos comunales-expresivos (p.e., clima, respeto), en tanto que las del primer perfil se relacionan más con atributos agénticos (p.e., prestigio). De acuerdo con las teorías de roles de género (p.e., Bem, 1974), los atributos comunales se vinculan a características comúnmente asociadas al estereotipo de género femenino vinculado a la protección y cuidado de los demás, en tanto que los agénticos se relacionan con el estereotipo masculino tradicionalmente considerado dominante y competitivo.

**Asociaciones entre categorías positivas y variables organizacionales.** El segundo análisis de correspondencias múltiples realizado (en respuesta al tercer objetivo) pretendió mostrar asociaciones entre las diferentes categorías positivas identificadas y la tipología (estereotípica, no estereotípica, indefinida), el tamaño (pequeña, mediana, grande) y el tipo de organización (pública-privada) en la que los participantes desempeñaban sus funciones. Las dos dimensiones halladas explican el 69,5% de la varianza (dimensión 1 = 38,1%, dimensión 2 = 31,3%).

En la figura 2 se pueden visualizar tres perfiles generados:

El Perfil 1 (identificado con un círculo de línea completa) muestra que en las organizaciones públicas y estereotípicas los empleados destacan como atributos positivos la estabilidad, los valores y el compromiso o confianza entre sus miembros.

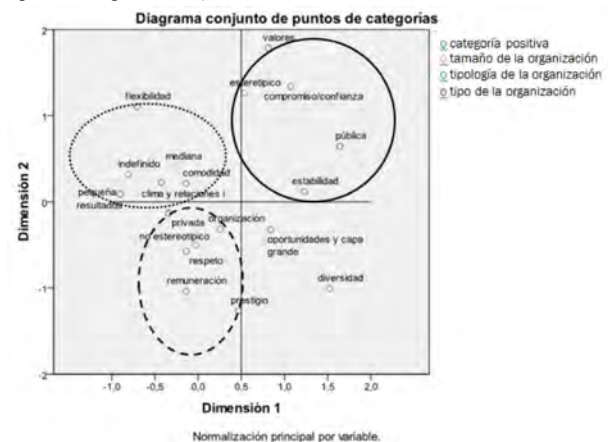
El Perfil 2 (identificado con un círculo de línea de puntos) muestra que en las organizaciones pequeñas y medianas de tipología indefinida predomina la comodidad, el buen clima y las relaciones interpersonales, los buenos resultados y, en menor lugar, la flexibilidad.

El Perfil 3 (identificado con un círculo de líneas entrecortadas) muestra que en las organizaciones privadas y no estereotípicas predomina un buen nivel de organización y remuneración, respeto y, en menor medida, prestigio.

A partir de este análisis, se puede concluir que, en general, las organizaciones estereotípicas se asociaron con las de carácter público (p.e., hospitales públicos). En ellas, los empleados destacaron como importante la permanencia en la institución y el mantenimiento de las relaciones con el entorno (reflejado en atributos como “estabilidad” y “compromiso”). A su vez, también resaltaron como relevante la transmisión de valores que se dan en ese tipo de organizaciones. Por ejemplo, en las respuestas analizadas para cumplir con el primer objetivo, varios participantes mencionaron que en determinadas organizaciones, como las escuelas y los hospitales, se suele dar mucha importancia a ser solidario, honesto, generoso. Estas cuestiones refieren a lo que se entiende como cultura organizacional (Schein, 1985), dando cuenta de un modo particular de pensar y hacer las cosas que es transmitido a sus miembros de modo más bien implícito. En cambio, las organizaciones no estereotípicas se asociaron, en general, con organizaciones privadas (p.e., bancos y otras entidades financieras) en las cuales las personas percibieron que predominan principalmente atributos materiales/instrumentales como una buena remuneración, nivel de organización o prestigio.

**Figura 2**

Categorías positivas y variables organizacionales (tamaño, tipología y tipo de la organización).





### Asociaciones entre categorías positivas y medidas de resultado

Por último, en el tercer análisis efectuado (en respuesta al cuarto objetivo), se intentó buscar asociaciones entre las categorías positivas y medidas de resultado como ser: el nivel de desempeño/performance individual y organizacional y, el nivel de satisfacción laboral autopercibido. Las dos dimensiones halladas explican el 86,9% de la varianza (dimensión 1 = 48,8%; dimensión 2 = 38,1%).

También fue posible diferenciar tres perfiles. En la figura 3 se pueden visualizar los mismos:

El Perfil 1 (identificado con un círculo de línea completa) muestra que el alto desempeño tanto individual como organizacional se asocia a atributos como valores y resultados y, también, a la alta satisfacción laboral.

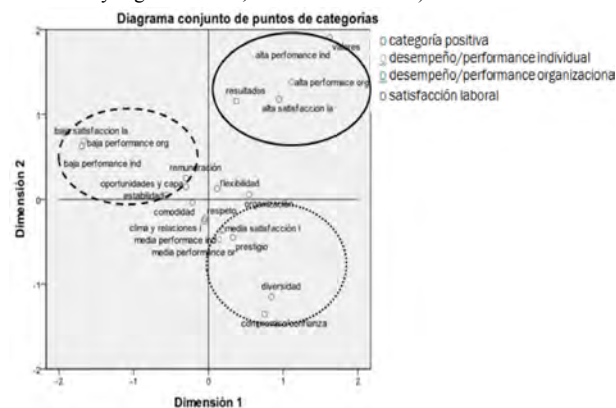
El Perfil 2 (identificado con un círculo de línea de puntos) muestra que el desempeño individual y organizacional medio se asocia a la mediana satisfacción laboral y a atributos como el prestigio, la diversidad y, en menor medida, el compromiso/confianza.

El Perfil 3 (identificado con un círculo de líneas entrecortadas) muestra que el bajo desempeño individual y organizacional se asocia a la baja satisfacción laboral y, asimismo a la remuneración, oportunidades/capacitación y estabilidad.

A modo de conclusión sobre este tercer análisis, se puede destacar que los altos niveles de desempeño individual y organizacional se asociaron entre sí y, a su vez, lo hicieron con altos niveles de satisfacción laboral. Asimismo, los atributos positivos que se vincularon con dichos niveles, se relacionan con percibirse eficaces (p.e., “resultados”) y con sostener valores que contribuyan a la armonía social (p.e., “ser honesto” o “valorar a otros”). En cambio, los bajos niveles de desempeño (individual y organizacional) se relacionaron con bajos niveles de satisfacción. A su vez, los atributos asociados fueron de tipo material/instrumental como gozar de una buena paga, ser capacitado o que le esté garantizada su estabilidad laboral y económica. Dichos resultados pueden relacionarse con factores motivacionales. La mayor parte de las teorías motivacionales hacen hincapié en cómo las personas pueden ser impulsadas por factores externos –higiénicos– o internos –motivadores– (p.e., Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). De acuerdo a los resultados obtenidos, parecería ser que aquellos que rinden mejor y están más satisfechos están motivados intrínsecamente anhelando, por ejemplo, obtener buenos resultados y ser valorados. En tanto que los de bajo nivel parecerían estar motivados extrínsecamente y pretenderían obtener algún beneficio externo (p.e., un buen sueldo). Tomando a Maslow (1943), los factores externos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica (filológicos, de seguridad y sociales), en tanto que los internos coinciden con los más altos (consideración y autorrealización).

**Figura 3**

Categorías positivas y medidas de resultado (desempeño/performance individual y organizacional, satisfacción laboral).



### Discusión

En el presente artículo se analizaron perfiles de organizaciones a partir de las percepciones de empleados/as con respecto a las características de sus lugares de trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos en respuesta al primer objetivo específico, que intentaba explorar las percepciones de los empleados/as con respecto a las características de diferentes organizaciones laborales, se puede destacar la importancia que le dan los participantes a contar con recursos tanto sociales como materiales para considerar positivo el entorno en el que se mueven. De modo que ambos aspectos deben tenerse en cuenta a la hora de planificar estrategias de mejora. Esto resulta congruente con investigaciones previas (p.e., Acosta et al., 2015; Campos Dessen & Torres da Paz, 2010; Van Horn et al., 2004; Warr, 2007, 2013). Luthans y Yousef (2004) consideran a los recursos sociales como el “capital social” de una organización caracterizado por poseer tres propiedades que representan una ventaja competitiva: las redes sociales de trabajo, las normas sociales y la confianza como agente vinculante. En la presente investigación estas tres propiedades se pueden relacionar con algunas de las categorías halladas (p.e., clima y relaciones interpersonales, valores, respeto, compromiso/confianza). Por otro lado, retomando los conceptos propuestos por la POP, muchas de las características positivas identificadas (p.e., clima, compromiso, valores) pueden vincularse con las prácticas positivas o el concepto de *virtuousness* planteado por Cameron et al. (2003, 2011) ya que aluden a características globales que emergen de las organizaciones y que superan a las virtudes individuales de sus miembros.

En relación con los otros objetivos en los que se intentaba analizar perfiles en los que se asocian las características positivas percibidas y variables individuales, organizacionales y de resultado, se ha podido corroborar que existe asociación entre los diferentes atributos positivos y dichas variables. Por ejemplo, la asociación hallada entre las características positivas y los niveles, no solo de desempeño sino también de satisfacción laboral, confirman la idea de Keyes et al. (2000) acerca de que

una organización es positiva no solo cuando permite obtener resultados satisfactorios y rentables sino cuando permite incrementar los niveles de bienestar de sus miembros.

Los resultados obtenidos estimulan a realizar trabajos futuros en los que se puedan incluir otras variables de análisis ya que, por ejemplo, se pudo vislumbrar que los bajos niveles de desempeño y satisfacción están asociados a factores como la remuneración y comodidad, mientras que los altos con la obtención de buenos resultados. Esto podría vincularse a factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos, correspondientemente: los empleados pueden estar orientados extrínsecamente hacia su trabajo en las organizaciones, buscando obtener algún beneficio externo (p.e., buen sueldo); o pueden estarlo de un modo interno aspirando a obtener una recompensa personal que a su vez beneficie a la organización (p.e., resultados eficaces). A nivel de la gerencia organizacional es importante conocer estos aspectos ya que, tal como sostuvo Maslow (1943) dependerá de cuán satisfechas consideren los empleados que tienen sus necesidades básicas y de seguridad para aspirar a metas más elevadas.

En relación con implicancias prácticas, lo hallado puede colaborar con las organizaciones laborales para optimizar sus prácticas. Por ejemplo, resultaría interesante poner a prueba estrategias de intervención en las que se fomente el desarrollo de atributos positivos (p.e., valores) asociados a altos niveles de satisfacción y desempeño así como intentar aminorar características negativas que los empleados tienden a asociar con su lugar de trabajo (p.e., desorganización, trabajo excesivo). Es necesario tener en cuenta que todas estas dimensiones están entrelazadas, en el sentido que las prácticas positivas influyen en la obtención de resultados óptimos, los cuales influyen en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora continua (Salanova, 2009).

En cuanto a fortalezas del estudio realizado se destaca la importancia de los resultados obtenidos en tanto se consideran aspectos que contemplan la idiosincrasia y necesidades locales y alientan a un mayor desarrollo teórico a nivel latinoamericano de estudios organizacionales basados en una orientación positiva. Por otro lado, algunas limitaciones se relacionan con el empleo de medidas subjetivas para estimar el desempeño individual y organizacional. Asimismo, la muestra empleada se considera que podría balancearse en algunos aspectos como puede ser el porcentaje de empresas públicas y privadas incluidas.

Sería interesante, en futuros estudios profundizar los análisis realizados, diferenciando a las organizaciones en estereotípicas y no estereotípicas a fin de determinar si (en virtud del tipo de actividades realizadas) en las primeras se promueve en mayor medida el desarrollo de características positivas. También puede ser enriquecedor replicar lo analizado en otros entornos organizacionales -no laborales- a fin de determinar si existen diferencias según el tipo de escenario. Por último, la información obtenida puede ser empleada para la construc-

ción de instrumentos que permitan evaluar de forma objetiva características positivas y negativas percibidas por sujetos de diferentes organizaciones.

### Referencias

1. Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Llorens, S. (2015). Healthy organization: analysing its meaning based on the HERO Model. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, 30, 323-350. <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
2. Altman, D. G. (1991). *Practical statistics for medical research*. London: Chapman y Hall.
3. Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A. & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24, 66-72.
4. Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F. & Parra, L. F. (1997). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job in General (JIG) Scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
5. Bem S. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162. <http://dx.doi.org/10.1037/h0036215>
6. Bright, D. S., Cameron, K. S. & Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
7. Bustamante, M., Llorens, S. & Acosta, H. (2014). Empatía y calidad de servicio. El papel de las emociones positivas en equipos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 1, 7-17.
8. Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2012). What is positive about Positive Organizational Scholarship? En K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 1-14). New York: Oxford University Press.
9. Cameron, K. S. & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. En K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 231-243). New York: Oxford University Press.
10. Cameron, K. S., Brighth, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationship between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47, 1-24. <http://dx.doi.org/10.1177/0002764203260209>
11. Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of applied Behavioral Science*, 47, 266-308. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886310395514>
12. Campos Dessen, M. & Torres da Paz, M. G. (2010). Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. *Psicologia em Estudo*, 15, 409-418. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722010000200020>
13. Carrillo-García, C., Solano-Ruiz, M. C., Martínez-Roche,

- M. E. & Gómez-García, C. I. (2013). Influencia del género y edad: satisfacción laboral de profesionales sanitarios. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 21, 1314-20. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-1169.3224.2369>
14. Demerouti, E. (2006). Job Characteristics, Flow, and Performance: The Moderating Role of Conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266-280. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>
  15. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
  16. Denecke, K. & Nejdli, W. (2009). How valuable is medical social media data? Content analysis of the medical web. *Information Sciences*, 179, 1870-1880. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ins.2009.01.025>
  17. Eagly, A. H. & Karau, S. J., (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573- 598. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
  18. Greif, J. (2014). Influencia de variables personales y organizacionales en el síndrome de burnout en enfermería. *Investigaciones en Psicología*, 19, 67-91
  19. Grueso-Hinestroza, M. P. & Rey-Sarmiento, C. F. (2013). Hacia la construcción de un modelo integral de organizaciones saludables. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIX, 625 - 638
  20. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work*. London: Transaction publishers.
  21. Hill, N. (2009). An empirical exploration of the occupational satisfaction of counselor educators: the influence of gender, tenure status, and minority status. *Journal of Counseling and Development*, 87, 51-61. <http://dx.doi.org/10.1002/j.1556-6678.2009.tb00549.x>
  22. Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15, 1277-1288. <http://dx.doi.org/10.1177/1049732305276687>
  23. Keyes, C. L., Hyson, S. J. & Lupo, K. L. (2000). The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-Being, and the Bottom Line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4, 143-153. <http://dx.doi.org/10.1037/h0095888>
  24. LeRoux, B. & Rouanet, H. (2010). *Multiple correspondence analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
  25. Llorens, S., Salanova, M. & Martínez, I. M. (2008). Psicología Ocupacional Positiva: concepto y metodología para su evaluación. En J. Tous, M. A. Carrión & López, F. (Eds.), *Promoción de la salud ocupacional. Colección Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 88-108). Mollet del Vallés, Barcelona: AEPA.
  26. Lupano Perugini, M.L. (2011). *Liderazgo, género y prejuicio: Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes*. Tesis doctoral, Universidad de Palermo.
  27. Lupano Perugini, M.L. (2014). Positive Psychological Assessment in Latin America. En Castro Solano A. (Ed.), *Positive Psychology in Latin America* (pp. 37-60). New York: Springer.
  28. Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (2013). Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. *Revista de Psicología*, 9, 87-104.
  29. Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (agosto, 2015). *Características positivas vinculadas a organizaciones laborales. Un abordaje ético desde la Psicología Organizacional Positiva*. Simposio llevado a cabo en IV Encuentro Internacional de Asociación Argentina de Ciencias del Comportamiento, Buenos Aires, Argentina.
  30. Lupano Perugini, M.L. & Randazzo, H. (noviembre, 2015). *Análisis de características asociadas a organizaciones positivas. Diferencias según variables individuales y organizacionales*. Trabajo presentado en VII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional de la Psicología, Buenos Aires, Argentina
  31. Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and maintaining psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
  32. Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
  33. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
  34. Nader, M., Peña Bernate, S. P. & Sánchez Santa-Bárbara, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30, 31-39. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.006>
  35. Peña Cárdenas, M. C., Olloqui López, A. M. & Aguilar Fraire, A. (2012). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7, 1694-1699.
  36. Peterson, Ch. (2006). Enabling Institutions. En Ch. Peterson (Ed.), *A primer in Positive Psychology* (pp. 275-304). New York: Oxford University Press.
  37. Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos laborales*, 58, 18-23.
  38. Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M., Llorens, S. & Lorente, L. (2011). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. En S. Clarke, C. Cooper, & R. Burke (Eds.), *Occupational health and safety: Psychological and behavioral challenges* (pp. 295-320). UK: Gower

39. Salanova, M., Llorens, S. & Rodríguez, A. (2009). Hacia una psicología de la salud ocupacional más positiva. En M. Salanova (Ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 247- 284). Madrid: Editorial Síntesis.
40. Salanova, M., Martínez, I. M. & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.
41. Salanova, M., Martínez, I. M. & Llorens, 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. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.
42. Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112470405>
43. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>
44. Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
45. Seligman, M.E.P. (1999). The president’s address. *American Psychologist*, 54, 559-532
46. Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
47. Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., et al. (2001). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 61, 1104–1122.
48. Tugade, M.M., Fredrickson, B. & Barrett, L.F. (2004). Psychological resilience and positive granularity. *Journal of Personality*, 72, 1161-1190. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00294.x>
49. Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Scheurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375. <http://dx.doi.org/10.1348/0963179041752718>
50. Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
51. Warr, P. B. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 99-106. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a15>

Fecha de recepción: 7 de septiembre, 2015

Fecha de recepción de la versión modificada: 20 de febrero, 2016

Fecha de aceptación: 11 de marzo, 2016