



**Ciencia Latina**  
Internacional

---

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), noviembre-diciembre 2024,  
Volumen 8, Número 6.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6)

**LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y SU  
IMPACTO EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS  
COLABORADORES: MODELO DE LAS  
ORGANIZACIONES SALUDABLES Y  
RESILIENTES (HERO)**

**ORGANIZATIONAL RESILIENCE AND ITS IMPACT ON  
EMPLOYEES' QUALITY OF LIFE: A MODEL FOR  
HEALTHY AND RESILIENT ORGANIZATIONS (HERO)**

**Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs**  
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador

**Lcdo. Luis Escudero Darquea**  
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.15327](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15327)

## La resiliencia organizacional y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores: Modelo de las organizaciones saludables y resilientes (HERO)

**Psic. Sofia Carrillo Saldarreaga, Mgs<sup>1</sup>**[sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec](mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec)<https://orcid.org/0000-0002-8048-736X>Universidad Católica de Santiago de  
Guayaquil  
Ecuador**Lcdo. Luis Escudero Darquea**[luis.escudero@cu.ucsg.edu.ec](mailto:luis.escudero@cu.ucsg.edu.ec)<https://orcid.org/0009-0002-8692-998X>Universidad Católica de Santiago de  
Guayaquil  
Ecuador

### RESUMEN

La presente investigación tomó como base el modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations), modelo heurístico capaz de describir y relacionar variables relevantes a la resiliencia organizacional con el objetivo de analizar el impacto de la resiliencia organizacional en la calidad de vida de los colaboradores, La investigación se realizó en una unidad educativa particular de la ciudad de Guayaquil en Ecuador. Y se abordaron cuatro dimensiones: engagement, la calidad de vida, el desempeño y la comunicación organizacional tomando en cuenta la resiliencia organizacional como variable transversal para formular los instrumentos dirigidos a la población objeto de estudio. Se usó la metodología cuantitativa, con un alcance descriptivo. Como técnica para la recogida de información se utilizó la encuesta. Los resultados dieron cuenta que se debe comprender el factor humano como base de la gestión empresarial lo que permite la correcta gestión del liderazgo y la mejora de las prácticas internas, aspectos primordiales como la resiliencia organizacional y la calidad de vida.

**Palabras claves:** modelo salutogénico, resiliencia organizacional, modelo HERO, calidad de vida laboral, comunicación organizacional

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec](mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec)

# **Organizational resilience and its impact on employees' quality of life: A model for healthy and resilient organizations (HERO)**

## **ABSTRACT**

This research was based on the HERO (Healthy and Resilient Organizations) model, a heuristic model capable of describing and relating variables relevant to organizational resilience with the objective of analyzing the impact of organizational resilience on the quality of life of employees. The research was conducted in a private educational unit in the city of Guayaquil in Ecuador. And four dimensions were addressed: engagement, quality of life, performance, and organizational communication, considering organizational resilience as a transversal variable to formulate the instruments aimed at the population under study. Quantitative methodology was used, with a descriptive scope. The survey was used as a technique for collecting information. The results showed that the human factor must be understood as the basis of business management, which allows the correct management of leadership and the improvement of internal practices, essential aspects such as organizational resilience and quality of life.

**Keywords:** salutogenic model, organizational resilience, HERO model, quality of work life, organizational communication

*Artículo recibido 18 octubre 2024  
Aceptado para publicación: 22 noviembre 2024*



## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación busca ampliar los estudios acerca de las variables que conforman a una organización como resiliente, teniendo como base teórica el Modelo de las Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO), que ha sido construido por amplias y numerosas investigaciones y ha tenido gran aceptación en países europeos. Sin embargo, en Latinoamérica se necesita elaborar sobre estos aspectos relevantes y trabajar la consciencia de la importancia de la resiliencia organizacional, pues es un entorno relativamente más dinámico e impredecible que el europeo; ser resilientes es una ventaja competitiva. Mediante el estudio de la resiliencia organizacional se pretende analizar aspectos de la institución bajo investigación en los que se observen oportunidades de mejora, entendiendo el modelo HERO como pilar fundamental, que permita delimitar variables relevantes a través de las cuales se diseñen estrategias específicas y se logre potenciar específicamente la comunicación y la calidad de vida. Estas dos dimensiones son de particular notoriedad dentro del modelo HERO, puesto que representan prácticas organizacionales que buscan potenciar a sus empleados; pretenden generar su desarrollo, guiarlos, acompañarlos y humanizarlos.

### **La resiliencia organizacional**

La crisis sanitaria marcó un antes y después en la atención de la salud mental. Y su importancia en el cuidado de las personas que logren un relativo equilibrio en las facetas de sus vidas. Los severos impactos emocionales que provocó la crisis hicieron evidente la necesidad de construir el capital psicológico, cognitivo y emocional, para hacer frente a la adversidad. Pues, ciertamente, el adquirir un aprendizaje que permita sobrellevar y prosperar en tiempos de crisis es una habilidad que toma acción para el desarrollo.

Comprender cómo ser resilientes desde la organización es construir las bases para que esta pueda anticipar y responder a los cambios que ocurran en el entorno, manteniendo un equilibrio interno basado en el bienestar de los colaboradores y las buenas prácticas, como la efectiva comunicación interna y la calidad de vida.

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

resultados relevantes que demuestran su efectividad en la psicología de las organizaciones. Conceptos como engagement, comunicación organizacional, estados afectivos, calidad de vida laboral, compromiso, satisfacción, demandas y recursos laborales, y resiliencia se habían venido desarrollando simultáneamente durante el traslado a la era de la información.

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

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

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

Estas prácticas toman en cuenta todos los niveles organizacionales (individual, grupal y organizacional), y entre ellas se encuentran intervenciones y estrategias en la selección y evaluación del personal, construcción y fortalecimiento del contrato psicológico, potenciamiento del engagement, talleres, rediseño del trabajo (demandas y recursos laborales), construcción del liderazgo, desarrollo profesional, comunicación organizacional, y demás (Salanova y Schaufeli, 2004, p.120).

Un aspecto clave es la confianza organizacional, que media el éxito de las intervenciones en pro del bienestar de los colaboradores que se impulsen dentro de la institución y de la cual a través de su

fortalecimiento se manifiesta el mayor beneficio de gestionar la resiliencia y el aprendizaje estratégico para la organización como sistema.

Sin embargo, no ha sido hasta hace unos pocos años que se habla de la resiliencia como una cualidad propia y necesaria de las organizaciones. Con el entorno económico dinámico con el que contemporáneamente se está familiarizado, puede resultar algo normal – o al menos esperable – que las organizaciones aparezcan y desaparezcan. Lo que por lo general no es analizado es que detrás de cada éxito y fracaso hay muchas personas detrás que probablemente lo dieron prácticamente todo por mantener a flote años de esfuerzo e inversión. Es aquí donde las investigaciones recientes de la psicología positiva resaltan la importancia de la resiliencia como pilar del funcionamiento óptimo de una empresa, pues no solo comprende una actitud general, sino que es más aún una estrategia de comunicación en la que una organización realiza diversas implementaciones planificadas, que redirigen los subsistemas de la gestión del talento humano hacia las buenas prácticas.

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

Una definición que es eficaz para lograr comprender la resiliencia personal es aquella que propone Grotberg (1995) citado por García y Domínguez (2012), descrita como “la capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas” (p. 66). Esto implica que, frente a una crisis, la adaptación y superación de ciertas situaciones desglosan una serie de aprendizajes, que desarrollan en una persona la capacidad para sobrellevar futuras crisis, manteniendo un nivel aceptable de optimismo y proactividad. Y es de suma importancia hacer énfasis en que ser resiliente involucra un aprendizaje, en referencia a que “la resiliencia es una cualidad que se aprende, como resultado de la interacción de una persona con el entorno” (Ortega, 2017, p. 32).

En el ámbito organizacional, la definición de la resiliencia no diverge mucho del concepto de la resiliencia personal, de acuerdo con Ortega (2017):

Las organizaciones *resilientes* son aquellas capaces de aprender de la adversidad y salir fortalecidas ... promueven un cambio cultural, de valores, de ideas y de creencias básicas en

relación con la salud, el trabajo y la mejora continua del capital humano, social, psicológico y económico. (p. 35)

El cambio social y económico es vertiginosamente veloz que todo puede modificarse, en el ámbito de las organizaciones el cambio es inminente y constante por lo que es importante hablar de las personas que forman parte de las empresas que a través de su esfuerzo, conocimientos y habilidades buscan alcanzar la productividad organizacional y de ahí es relevante realizar un abordaje desde la resiliencia como factor personal o individual en medio de situaciones complejas y adversas.

### **Calidad de vida**

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

La definición de Calidad de Vida Laboral (CVL) surge a partir de varias reuniones y conferencias en Estados Unidos aproximadamente en la década de los setenta con el fin de trabajar sobre la satisfacción que los colaboradores perciben en su lugar de trabajo (Granados, 2011),

Es cierto que muchas cosas han cambiado a favor de los trabajadores, gracias a duras circunstancias que tuvieron lugar en el siglo pasado, algunas de ellas a nivel mundial, que promovieron, mejor dicho, originaron la humanización del trabajo. Las autoridades gubernamentales se vieron presionadas por distintos movimientos que iniciaron la regulación de las acciones que las empresas dictaban con relación a sus colaboradores.

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

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

La CVL se puede abordar desde el enfoque individual, donde se estudia aquellas intervenciones que mejoran la calidad de vida organizacional, concentradas en los colaboradores, entre las cuales destacan

necesidades de: reconocimiento, desarrollo individual y en equipo, sentido de pertenencia, promoción o desarrollo de carrera, participación en la toma de decisiones, sentirse motivados, sentirse comprometidos con su trabajo, entre otros.

La CVL se relaciona con variables organizacionales como el bienestar laboral, la satisfacción laboral, el engagement, la dignificación y humanización del trabajo. Variables que al relacionarse hacen que la definición pero sobre todo la operalización de dichas variables se dificulte “debido a la pluralidad de dimensiones transversales al límite organizacional y laboral, en donde existen variedad de disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio” (Salas et al.,2021, p.212)

### **Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes**

Salanova (2004) quien junto a su equipo desarrolló el modelo HERO, que es un acrónimo para “Healthy and Resilient Organizations”, u “Organizaciones Saludables y Resilientes” en español. El modelo HERO – o Healthy and Resilient Organizations Model – (Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes) logra consolidar e interconectar un número importante de estas aportaciones originadas en la psicología positiva aplicada a las organizaciones, y se presenta como un modelo heurístico que tiene como objetivo potenciar a las organizaciones de manera sistemática y holística. Se entiende como “modelo” porque integra y plantea distintas variables que se relacionan y tienen influencia entre sí; y “heurístico” porque tiene carácter científico, donde se innova y se propone una serie de intervenciones que reflejen resultados medibles en las organizaciones.

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

El modelo HERO de Salanova se centra en que las organizaciones, tal como los seres humanos, en tiempos vertiginosos y de crisis, deben adoptar prácticas saludables, productivas y coherentes con sus objetivos, con el fin de ser resilientes frente al cambio y poder prosperar. Asimismo, Salanova (2004) define a una organización saludable y resiliente como:

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

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

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

No obstante, cuando una organización pretende integrar prácticas organizacionales saludables a través de la comunicación interna, la confianza organizacional es indispensable ya que contribuirá a la mejora del engagement en los colaboradores. Al mismo tiempo, la confianza organizacional surgirá solamente si los colaboradores perciben que estas prácticas mejoran su bienestar (Acosta et al, 2013 p. 11).

Al promover los componentes de recursos/prácticas saludables se genera una sensación y percepción de bienestar a nivel colectivo que tiene como efecto resultados organizacionales de calidad, quedando expresa la relación estrecha y multidireccional que posee el modelo HERO, pues diversos estudios expresan que el bienestar laboral, en relación con las buenas prácticas, están estrechamente relacionados

a la mejora del desempeño, productividad y calidad; esta última sobre todo refiere que los resultados organizacionales saludables favorecen el bienestar de los clientes externos o beneficiarios, y esta retroalimentación que devuelve la organización al ambiente externo potencia la imagen de marca.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se realizó con enfoque cuantitativo ya que se aplicaron encuestas como técnicas para levantar información. Se trabajó desde un diseño no experimental, lo cual permitió “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (Hernández et al. 2014, p.152). El alcance fue descriptivo ya que se buscó “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p. 92). y pretendió el levantamiento y análisis de la información sobre las características de una población concreta de la organización a partir de variables específicas del modelo HERO.

Es importante mencionar que la investigación fue realizada en campo, contemplando dos momentos de aplicación. La encuesta contó con **veinte y tres** enunciados orientados a las dimensiones de estudio como engagement, calidad de vida, desempeño y comunicación organizacional dirigido al personal administrativo de nivel de mando medio propio de los siete departamentos de la organización bajo estudio.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

A partir de la aplicación de la metodología cuantitativa se aplicó una encuesta (cuantitativo) a 16 colaboradores de la sección administrativa dividida en 7 departamentos: Rectorado, Secretaría, Marketing, Administración, Mantenimiento y Adquisiciones, Contabilidad y Talento Humano; esto permitió poner en primer plano la objetividad y se podrá tener una apreciación general a nivel estadístico. En esta sección predomina la generación Y o millennial con el 69%, por lo tanto, se los interpreta como colaboradores nativos digitales, que valoran el balance trabajo-vida personal, feedback continuo, reconocimiento, acompañamiento, empoderamiento de rol, sociabilidad y confianza; por tanto, los postulados del modelo HERO favorecen estos aspectos que los colaboradores de la institución bajo estudio valoran potencialmente.

La encuesta tuvo como objetivo recopilar información acerca de la importancia de la resiliencia organizacional para la calidad de vida de los colaboradores en el área administrativa de una institución educativa de la ciudad de Guayaquil. Se utilizó la escala de Likert bajo la modalidad: Muy de acuerdo; De acuerdo; Ni en acuerdo ni en desacuerdo; En desacuerdo; Muy en desacuerdo con relación a cuatro categorías: engagement, calidad de vida, desempeño y comunicación organizacional

### **Engagement**

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

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

#### **Enunciado 1: Mi trabajo me hace sentir que lo que hago sirve para un propósito más grande**

El 94% de los colaboradores percibe que su cargo aporta en medida importante a la misión de la institución; el 6% indicó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual se representa en la tabla 1.

**Tabla 1.** Mi trabajo me hace sentir que lo que hago sirve para un propósito más grande

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 12                | 75,00             |
| De acuerdo                      | 3                 | 18,80             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 1                 | 6,30              |
| En desacuerdo                   | 0                 | 0,0               |
| Muy en desacuerdo               | 0                 | 0,0               |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

#### **Enunciado 2: Mi trabajo es satisfactoriamente retador.**

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

**Tabla 2** Mi trabajo es satisfactoriamente retador

| Escala                          | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Muy de acuerdo                  | 8          | 50,00      |
| De acuerdo                      | 5          | 31,30      |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 2          | 12,50      |
| En desacuerdo                   | 1          | 6,3        |
| Muy en desacuerdo               | 0          | 0,0        |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>  | <b>100</b> |

**Enunciado 3: Lo que hago en el trabajo me enorgullece.**

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

**Tabla 3** Lo que hago en el trabajo me enorgullece

| Escala                          | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Muy de acuerdo                  | 12         | 75,00      |
| De acuerdo                      | 3          | 18,80      |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 1          | 6,30       |
| En desacuerdo                   | 0          | 0,0        |
| Muy en desacuerdo               | 0          | 0,0        |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>  | <b>100</b> |

**Enunciado 4: Soy capaz de afrontar dificultades grandes cuando se presentan en mi trabajo.**

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

**Tabla 4** Soy capaz de afrontar dificultades grandes cuando se presentan en mi trabajo

| Escala                          | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Muy de acuerdo                  | 11         | 68,80      |
| De acuerdo                      | 5          | 31,30      |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 0          | 0,0        |
| En desacuerdo                   | 0          | 0,0        |
| Muy en desacuerdo               | 0          | 0,0        |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>  | <b>100</b> |

### **Enunciado 5: Cuando salgo de mi trabajo pasa poco tiempo antes de querer volver.**

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

**Tabla 5** Cuando salgo de mi trabajo pasa poco tiempo antes de querer volver.

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 1                 | 6,30              |
| De acuerdo                      | 7                 | 43,80             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 4                 | 25,0              |
| En desacuerdo                   | 4                 | 25,0              |
| Muy en desacuerdo               | 0                 | 0,0               |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

En la dimensión de engagement existieron mayoritariamente respuestas positivas a los enunciados, con un 85% de nivel de conexión emocional en total. Los resultados se pudieron interpretar que en los colaboradores encuestados existen niveles considerablemente elevados de engagement; no obstante, hay que tomar en cuenta que de acuerdo con las preguntas que destacan en el polo negativo, los colaboradores podrían estar percibiendo un exceso de operatividad e insuficiente descanso entre jornadas.

### **Calidad de vida**

En el sentido laboral, la calidad de vida comprende la experiencia de satisfacción que poseen los colaboradores de una organización en relación con el ambiente de trabajo, funciones, comunicación, clima interno, equipos y grupos de trabajo, demandas y recursos, empoderamiento, recompensas, etc. Es decir, es la percepción de una predominancia de eventos emocionales positivos en la experiencia laboral. En esta dimensión se mide la experiencia de satisfacción general que poseen los colaboradores con relación al bienestar y eventos afectivos positivos dentro de la organización. Corresponden a esta dimensión desde el sexto al décimo enunciado.

**Enunciado 6: En mi trabajo, a pesar de los momentos difíciles, me siento generalmente bien.**

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

**Tabla 6** En mi trabajo, a pesar de los momentos difíciles, me siento generalmente bien

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 6                 | 37,5              |
| De acuerdo                      | 9                 | 56,30             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 1                 | 6,30              |
| En desacuerdo                   | 0                 | 0,0               |
| Muy en desacuerdo               | 0                 | 0,0               |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

**Enunciado 7: Los grupos de trabajo de los que formo parte me hacen sentir aceptado y valorado.**

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

**Tabla 7** Los grupos de trabajo de los que formo parte me hacen sentir aceptado y valorado.

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 11                | 68,80             |
| De acuerdo                      | 3                 | 18,80             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 2                 | 12,50             |
| En desacuerdo                   | 0                 | 0,0               |
| Muy en desacuerdo               | 0                 | 0,0               |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

**Enunciado 8: Siento que mi trabajo impacta de manera positiva en mi lado personal.**

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

**Tabla 8** Siento que mi trabajo impacta de manera positiva en mi lado personal.

| Escala                          | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Muy de acuerdo                  | 8          | 50,50      |
| De acuerdo                      | 7          | 43,80      |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 1          | 6,30       |
| En desacuerdo                   | 0          | 0,0        |
| Muy en desacuerdo               | 0          | 0,0        |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>  | <b>100</b> |

**Enunciado 9: En mi trabajo soy capaz de tomar decisiones con relación a mi cargo.**

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

**Tabla 9** En mi trabajo soy capaz de tomar decisiones con relación a mi cargo

| Escala                          | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Muy de acuerdo                  | 10         | 62,5       |
| De acuerdo                      | 5          | 31,3       |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 0          | 6,30       |
| En desacuerdo                   | 1          | 0,0        |
| Muy en desacuerdo               | 0          | 0,0        |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>  | <b>100</b> |

**Enunciado 10: Al salir de mi trabajo soy capaz de desvincularme mentalmente de él**

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

**Tabla 10** Al salir de mi trabajo soy capaz de desvincularme mentalmente de él

| Escala                          | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Muy de acuerdo                  | 6          | 37,50      |
| De acuerdo                      | 5          | 31,30      |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 1          | 6,30       |
| En desacuerdo                   | 4          | 25,00      |
| Muy en desacuerdo               | 0          | 0,0        |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>  | <b>100</b> |

Con respecto a la dimensión de calidad de vida, también existe un total acumulativo del 87% de respuestas positivas, que indica una satisfacción general y bienestar considerable. Los resultados de esta dimensión indican que los colaboradores poseen una autopercepción de resiliencia, empoderamiento y de que su trabajo aporta a su desarrollo y bienestar personal más allá de lo económico. Sin embargo, al mismo tiempo se evidencia desfavorecimiento en la fidelización; esto podría estar interfiriendo en el logro de objetivos organizacionales, puesto que, al no sentirse valorados desde los grupos, el nivel de compromiso podría comprometer el

### **Desempeño**

Comprende los resultados saludables de una organización, cual sea su naturaleza de negocio y en cualquiera de sus tres niveles (individual, grupal y organizacional), en relación con su capacidad de alcanzar objetivos, tomando en cuenta el bienestar y desarrollo de los individuos, y medidos a partir de distintos indicadores establecidos previamente y durante un cierto periodo de tiempo. Esta dimensión comprende aspectos de la capacidad para alcanzar los objetivos planificados. Se trabaja desde el enunciado once hasta el quince.

#### **Enunciado 11: Mi trabajo me facilita los recursos necesarios para dar lo mejor de mí.**

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

**Tabla 11** Mi trabajo me facilita los recursos necesarios para dar lo mejor de mí.

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 5                 | 31,30             |
| De acuerdo                      | 9                 | 56,30             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 0                 | 0,00              |
| En desacuerdo                   | 1                 | 6,30              |
| Muy en desacuerdo               | 1                 | 6,30              |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

**Enunciado 12: Soy auto eficaz al momento de trabajar.**

**Tabla 12** Soy auto eficaz al momento de trabajar.

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 11                | 68,80             |
| De acuerdo                      | 5                 | 31,30             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 0                 | 0,0               |
| En desacuerdo                   | 0                 | 0,0               |
| Muy en desacuerdo               | 0                 | 0,0               |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

**Enunciado 13: En mi trabajo, de tener un mal día, tomo acciones para que las cosas mejoren.**

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

**Tabla 13** En mi trabajo, de tener un mal día, tomo acciones para que las cosas mejoren.

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 9                 | 56,30             |
| De acuerdo                      | 6                 | 37,50             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 1                 | 6,30              |
| En desacuerdo                   | 0                 | 0,0               |
| Muy en desacuerdo               | 0                 | 0,0               |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

**Enunciado 14: Cuando hay dificultades en mi trabajo siento que eventualmente todo irá para bien**

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

**Tabla 14** Cuando hay dificultades en mi trabajo siento que eventualmente todo irá para bien.

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 6                 | 37,50             |
| De acuerdo                      | 10                | 62,50             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 0                 | 0,00              |
| En desacuerdo                   | 0                 | 0,00              |
| Muy en desacuerdo               | 0                 | 0,00              |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

**Enunciado 15: Soy capaz de mantenerme concentrado en dar lo mejor de mí a pesar de los obstáculos que se presenten.**

**Tabla 15** Soy capaz de mantenerme concentrado en dar lo mejor de mí a pesar de los obstáculos que se presentan.

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 11                | 68,8              |
| De acuerdo                      | 5                 | 31,30             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 0                 | 0,00              |
| En desacuerdo                   | 1                 | 0,00              |
| Muy en desacuerdo               | 0                 | 0,00              |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

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

Los resultados de esta dimensión indican que los colaboradores poseen una autopercepción de resiliencia, empoderamiento y de que su trabajo aporta a su desarrollo y bienestar personal más allá de lo económico. Sin embargo, al mismo tiempo se evidencia desfavorecimiento en la fidelización; esto podría estar interfiriendo en el logro de objetivos organizacionales, puesto que, al no sentirse valorados desde los grupos, el nivel de compromiso podría comprometer el desempeño. Como oportunidades de mejora se puede considerar potenciar el sistema de feedback y de recompensas emocionales efectivas. A la vez, los colaboradores perciben que las responsabilidades del trabajo los siguen una vez terminada la jornada, lo cual apoya los resultados de la dimensión anterior, con relación a que perciben como insuficiente el descanso entre jornadas, pues este tiempo también podría estar siendo ocupado para asuntos afines al trabajo, ya sea porque sus responsabilidades tienen un peso importante, porque la carga de trabajo es excesiva (o poca automatización), o porque no se respetan los horarios para comunicar novedades. Como intervención afín a la investigación se puede considerar formular una política de conciliación personal-laboral.

**Comunicación organizacional**

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

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

**Enunciado 16: En mi trabajo me siento parte importante de la institución**

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

**Tabla 16** En mi trabajo me siento parte importante de la institución.

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 9                 | 56,30             |
| De acuerdo                      | 5                 | 31,30             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 2                 | 12,50             |
| En desacuerdo                   | 0                 | 0,0               |
| Muy en desacuerdo               | 0                 | 0,0               |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

**Enunciado 17: Tengo conocimiento de la misión y los objetivos de mi institución.**

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

**Tabla 17** Tengo conocimiento de la misión y los objetivos de mi institución.

| <b>Escala</b>                   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo                  | 10                | 62,50             |
| De acuerdo                      | 4                 | 25,00             |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 2                 | 12,50             |
| En desacuerdo                   | 0                 | 0,0               |
| Muy en desacuerdo               | 0                 | 0,0               |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>         | <b>100</b>        |

**Enunciado 18: Las decisiones que se toman en mi institución son comunicadas de manera oportuna.**

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

**Tabla 18** Las decisiones que se toman en mi institución son comunicadas de manera oportuna.

| Escala                          | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Muy de acuerdo                  | 4          | 25,00      |
| De acuerdo                      | 4          | 25,00      |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 5          | 31,30      |
| En desacuerdo                   | 2          | 12,50      |
| Muy en desacuerdo               | 1          | 6,30       |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>  | <b>100</b> |

**Enunciado 19: Cuando hay novedades o cambios importantes la incertidumbre es poco común.**

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

**Tabla 19** Cuando hay novedades o cambios importantes la incertidumbre es poco común.

| Escala                          | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Muy de acuerdo                  | 2          | 50,50      |
| De acuerdo                      | 4          | 43,80      |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 7          | 6,30       |
| En desacuerdo                   | 2          | 0,0        |
| Muy en desacuerdo               | 1          | 0,0        |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>  | <b>100</b> |

**Enunciado 20: Cuando hay cambios radicales siento el apoyo y acompañamiento de la institución.**

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

**Tabla 20** Cuando hay cambios radicales siento el apoyo y acompañamiento de la institución.

| Escala                          | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Muy de acuerdo                  | 4          | 25,00      |
| De acuerdo                      | 7          | 43,80      |
| Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 2          | 6,30       |
| En desacuerdo                   | 2          | 0,0        |
| Muy en desacuerdo               | 1          | 0,0        |
| <b>Total</b>                    | <b>16</b>  | <b>100</b> |

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

## **DISCUSIÓN**

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

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

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

## CONCLUSIONES

El construir un liderazgo transformacional a través de todos los cargos directivos es importante para que sirvan de acompañamiento, referencia, y gestores del cambio.

Es necesario descentralizar las decisiones con respecto a la gestión del Talento Humano por cada obra educativa en base a sus necesidades y contexto; rediseñar el organigrama institucional en base a los cargos. revisar los roles organizacionales y procurar que guarden relación con los niveles jerárquicos.

Enfocar los planes de incentivos de vuelta hacia el trabajo; en el desempeño sobresaliente, mejora constante e innovación.

Los canales de comunicación permiten especificar sus grupos objetivos y la información que se transmita hacia cada uno y promueven la comunicación vertical bidireccional y las apreciaciones de los colaboradores para decisiones importantes que los involucre. Comunicar la información que sea de necesaria atención para la mejora de procesos, preservando la anonimidad y la no represalia permiten una mejor calidad de vida.

Desde el rol del psicólogo organizacional, se debe contar con la disposición de estudiar y comprender el factor humano como base de la gestión empresarial. Al ser entendido el sistema organizacional de esta manera se podrá iniciar con la correcta gestión del liderazgo y considerar aspectos primordiales como la comunicación, la calidad de vida y la resiliencia. Una vez hecho consciente la importancia de estos factores es que la empresa se permite a sí misma mejorar y por ende mejorar la calidad de vida de quienes hacen la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.

[http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013\\_AcostaTorrente-Llorens-Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_AcostaTorrente-Llorens-Salanova.pdf)

Contreras, F. y Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas*, 2(2), 311-319. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/diver/v2n2/v2n2a11.pdf>



- Cortés, O. (2015). Propiedades que definen los materiales resilientes en arquitectura. *Revista de Tecnología*, 14(1), 117-126.  
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RevTec/article/view/1854>
- García M. y Domínguez, E. (2012). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1), 63-77. <https://www.redalyc.org/pdf/773/77325885001.pdf>
- Gómez, R., García, J., Morales, V. y Hernández, A. (2020). Adaptación y validación del cuestionario del empleado saludable del modelo HERO. *Anales de Psicología*, 36(2), 361-369.  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S021297282020000200019&script=sci\\_arttext&lng=es](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S021297282020000200019&script=sci_arttext&lng=es)
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 214-225.:  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/2109>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mcgraw-Hill.
- Lupano, M. y Castro, A. (2010). *Psicología Positiva: Análisis desde su surgimiento*. *Ciencias Psicológicas*, 4(1), 43-56. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/317448331\\_PSICOLOGIA\\_POSITIVA\\_ANALISIS\\_DESDE\\_SU\\_SURGIMIENTO](https://www.researchgate.net/publication/317448331_PSICOLOGIA_POSITIVA_ANALISIS_DESDE_SU_SURGIMIENTO)
- Mittelmark, M., Sagy, S., Eriksson, M., Bauer, G., Pelikan, J., Lindström, B. y Espnes, G. (2017). *The Handbook of Salutogenesis* [versión electrónica]. Cham: Springer.  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28590610/#:~:text=The%20Handbook%20of%20Salutogenesis%20summarizes,thorough%20grounding%20in%20the%20topic>
- Ortega, A. (2017). *Nuevos retos de las organizaciones encargadas de la salud en México* [versión electrónica]. México: Pearson Educación.
- Patlán, J. (2020). ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? Una aproximación desde la teoría fundamentada. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 31-67.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123417X2020000200031#:~:te xt=La%20teor%C3%ADa%20que%20subyace%20a%20las%20definiciones%20de%20la%20 CVT,uso%20de%20t%C3%A9cnicas%20y%20estrategias](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123417X2020000200031#:~:te xt=La%20teor%C3%ADa%20que%20subyace%20a%20las%20definiciones%20de%20la%20 CVT,uso%20de%20t%C3%A9cnicas%20y%20estrategias)

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

<https://scielosp.org/article/resp/2011.v85n2/129-139/es/>

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El engagement en los empleados: Un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, 62, 109-138. Recuperado de:

[http://www.want.uji.es/wpcontent/uploads/2017/03/2004\\_Salanova-Schaufeli.pdf](http://www.want.uji.es/wpcontent/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf)

Salas et al. (2021). Concepciones sobre Calidad de Vida Laboral en las organizaciones. *Informes Psicológicos*, 21(2), pp. 209-227 <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a13>

Sena, C. (2016). Organizaciones saludables [Tesis de maestría]. Elche: Universitat Miguel Hernández. Recuperado de:

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%2C%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>

Soria, R. y Pérez, A. (2012). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>