



Religación
Press

El lazo que no se rompe

*Gestión de las relaciones humanas y sociales en
centros de emergencia mujer*



Bella Claire Rojas Peña
Sergio Irigoin Hoyos
Enrique Santos Nauca Torres
Marco Antonio Valiente López
Victor Andres Delgado Tapia

Bella Claire Rojas Peña, Sergio Irigoín Hoyos, Enrique Santos Nauca Torres,
Marco Antonio Valiente López, Víctor Andrés Delgado Tapia

El lazo que no se rompe

*Gestión de las relaciones humanas y sociales
en centros de emergencia mujer*

Religación Press
[Ideas desde el Sur Global]

The Unbreakable Bond. Management of Human and Social Relationships in Women's Emergency Centers

O laço que não se rompe. Gestão das relações humanas e sociais em centros de emergência para mulheres

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahi Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Victor Ancajima Miñán

.....

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at

<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



El presente libro tienen el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.



Título: El lazo que no se rompe. Gestión de las relaciones humanas y sociales en centros de emergencia mujer

Derechos de autor | Copyright: Bella Claire Rojas Peña, Sergio Irigoien Hoyos, Enrique Santos Nauca Torres, Marco Antonio Valiente López, Víctor Andres Delgado Tapia

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 362 - Problemas y servicios de bienestar social

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: JKSN - Asistencia social | 1KLS - Sudamérica | JBF - Cuestiones sociales y éticas

BISAC: SOC025000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Sociedad

Soportel Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-04-28

ISBN: 978-9942-594-50-1

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original: "Organización saludable y resiliente para la gestión de relaciones humanas y sociales en los Centros de Emergencia Mujer de una región de Perú" presentada ante la Universidad César Vallejo por Bella Claire Rojas Peña en 2023.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation: "Organización saludable y resiliente para la gestión de relaciones humanas y sociales en los Centros de Emergencia Mujer de una región de Per" presented to the Universidad César Vallejo by Bella Claire Rojas Peña in 2023.

[APA 7]

Rojas Peña, B. C., Irigoín Hoyos, S., Nauca Torres, E. S., Valiente López, M. A., & Delgado Tapia, V. A. (2025). *El lazo que no se rompe. Gestión de las relaciones humanas y sociales en centros de emergencia mujer*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.411>

Revisión por pares

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

Peer Review

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

Sobre los autores

ABOUT THE
AUTHORS

Bella Claire Rojas Peña

Universidad Tecnológica de Perú | Lima | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-9774-2187>

C28629@utp.edu.pe

bellaclairerojaspenna@gmail.com

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad César Vallejo, Maestra en educación: con mención en docencia, currículo e investigación por la Universidad Los Ángeles de Chimbote, Segunda especialidad en terapia familiar sistemática con mención en violencia y adicciones por la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI. Docente universitario de pregrado en la Universidad Señor de Sipán y Universidad Tecnológica del Perú. Psicóloga del Ministerio de la Mujer y Población Vulnerables-MIMP

Sergio Irigoín Hoyos

Universidad Señor de Sipán | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-0889-9140>

irigoins@uss.edu.pe

irigoinhs@gmail.com

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad César Vallejo-Perú, Magister en Docencia, currículo e investigación por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote - Perú, Miembro del Consejo Internacional de Revisores Científicos de la revista científica Retos de la Ciencia Ecuador. Psicólogo del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP. Docente de pregrado en la Universidad Señor de Sipán. Investigador calificado por CONCYTEC-RENACYT, Autor de libros y artículos

Enrique Santos Nauca Torres

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-5052-1723>

enaucat@unprg.edu.pe

snauca@gmail.com

Doctor en gestión pública y gobernabilidad por la universidad César Vallejo, magister en administración y dirección de empresas e ingeniero de sistemas y computación por la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Docente nombrado de la universidad nacional Pedro Ruíz Gallo en la escuela profesional de ingeniería de sistemas. Investigador peruano calificado por concytec-renacyt. Autor de artículos científicos en scopus, capítulos de libros y libros. Asimismo, in-

investigador del grupo de investigación en ciencia de datos, inteligencia y ciberseguridad (GICDIAC-UNPRG). Editor en jefe de la revista peruana científica de ciencia de la computación.

Marco Antonio Valiente López

Universidad Señor de Sipán | Lambayeque | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-1113-1826>

valientemarc@uss.edu.pe

marcovalientelopez@gmail.com

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad César Vallejo (Perú) y Magister en Docencia, Currículo e Investigación por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Miembro del Consejo Internacional de Revisores Científicos de la revista científica Retos de la Ciencia (Ecuador) y docente de posgrado en la Universidad Señor de Sipán. Licenciado en Estadística por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Especialista en análisis estadístico multivariado e indicadores demográficos aplicados a la gestión pública y con amplia experiencia en el diseño metodológico de investigaciones y el procesamiento de datos complejos, orientados a la optimización de procesos institucionales y el análisis de dinámicas poblacionales.

Victor Andres Delgado Tapia

Universidad César Vallejo | Trujillo | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-7903-7716>

dtapiava@ucvvirtual.edu.pe

victorandresdelgadotapia@gmail.com

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad César Vallejo-Perú, Maestro en Derecho Penal y Procesal Penal por la Universidad Particular de Chiclayo - Perú, Abogado por la Universidad Particular de Chiclayo - Perú, Jefe de la oficina general de atención al ciudadano y gestión documentaria de la Municipalidad Provincial de Jaén- Perú.

Resumen

En un entorno social caracterizado por alta demanda emocional y complejidad institucional, fortalecer las relaciones humanas y sociales en los Centros de Emergencia Mujer es fundamental para garantizar una atención integral y sostenible. La calidad del clima organizacional, la comunicación interna y el bienestar del personal influyen directamente en la estabilidad del equipo profesional, lo que hace necesario implementar enfoques basados en organizaciones saludables y resilientes. Se tuvo como objetivo proponer una estrategia de organización saludable y resiliente para mejorar la gestión de las relaciones humanas y sociales en los Centros de Emergencia Mujer de una región del Perú. La investigación fue de tipo básica, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental de nivel descriptivo. La muestra estuvo conformada por 93 profesionales, y se utilizó la encuesta mediante un cuestionario estructurado. Los resultados evidenciaron que el 45% percibe que solo a veces se gestionan adecuadamente el bienestar social, la cultura y el clima organizacional; el 35% indicó que siempre se atienden las relaciones y la seguridad laborales; y el 20% señaló que nunca se gestiona eficazmente la comunicación institucional. En conclusión, se diseñó una estrategia basada en el modelo teórico HERO para fortalecer la resiliencia y el entorno laboral saludable.

Palabras clave:

Organización saludable; organización resiliente; gestión de relaciones humanas y sociales.

Abstract

In a social environment characterized by high emotional demand and institutional complexity, strengthening human and social relations in Women's Emergency Centers is essential to ensure comprehensive and sustainable care. The quality of the organizational climate, internal communication, and staff well-being directly influence the stability of the professional team, making it necessary to implement approaches based on healthy and resilient organizations. The objective was to propose a strategy for a healthy and resilient organization to improve the management of human and social relations in Women's Emergency Centers of a region in Peru. The research was basic in nature, with a quantitative approach and a non-experimental design of descriptive level. The sample consisted of 93 professionals, and the survey was used through a structured questionnaire. The results showed that 45% perceive that social well-being, culture, and organizational climate are only sometimes adequately managed; 35% indicated that labor relations and safety are always addressed; and 20% stated that institutional communication is never effectively managed. In conclusion, a strategy based on the HERO theoretical model was designed to strengthen resilience and a healthy work environment.

Keywords:

Healthy organization; Resilient organization; Management of human and social relations.

Resumo

Em um ambiente social caracterizado por alta demanda emocional e complexidade institucional, fortalecer as relações humanas e sociais nos Centros de Emergência para Mulheres é fundamental para garantir uma atenção integral e sustentável. A qualidade do clima organizacional, da comunicação interna e do bem-estar da equipe influencia diretamente a estabilidade da equipe profissional, tornando necessária a implementação de abordagens baseadas em organizações saudáveis e resilientes. Objetivou-se propor uma estratégia de organização saudável e resiliente para melhorar a gestão das relações humanas e sociais nos Centros de Emergência para Mulheres de uma região do Peru. A pesquisa foi de natureza básica, com abordagem quantitativa e delineamento não experimental de nível descritivo. A amostra foi composta por 93 profissionais, e utilizou-se o levantamento por meio de um questionário estruturado. Os resultados evidenciaram que 45% percebem que o bem-estar social, a cultura e o clima organizacional são apenas às vezes geridos adequadamente; 35% indicaram que as relações e a segurança no trabalho são sempre atendidas; e 20% afirmaram que a comunicação institucional nunca é gerida de forma eficaz. Em conclusão, foi concebida uma estratégia baseada no modelo teórico HERO para fortalecer a resiliência e o ambiente de trabalho saudável.

Palavras-chave:

Organização saudável; Organização resiliente; Gestão de relações humanas e sociais.

CONTENIDO

Revisión por pares	7
Peer Review	7
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11

Capítulo 1

La organización saludable y resiliente en el entorno social	16	Contexto global y necesidad de bienestar en las organizacio- nes	17
		Bienestar laboral y problemática en el contexto peruano	18
		Teorías sobre una organización saludable y la gestión de relaciones humanas y sociales	19
		Contexto literario sobre la organización saludable y la gestión de relaciones humanas y sociales	23

Capítulo 2

Marco conceptual y dimensiones de las organizaciones salu- dables y resilientes y de la gestión de las relaciones humanas y sociales	28	Definición y dimensiones de organizaciones saludable y resi- liente	29
		Definición y dimensiones de la gestión de las relaciones humanas y sociales	32
		Determinación de la población de estudio	34
		Aspectos metodológicos	35

Capítulo 3

La gestión de rela- ciones humanas y sociales y la orga- nización saludable y resiliente en los Centros de Emer- gencia Mujer de una región del Perú	42	La gestión de relaciones humanas y sociales en los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú, año 2022	43
		La organización saludable y resiliente en los Centro de Emer- gencia Mujer de una región de Perú, año 2022	48

Capítulo 4

Diseño del modelo teórico HERO de organización saludable y resiliente para la gestión de las relaciones humanas y sociales 52

Gestión de las relaciones humanas y sociales	53
Limitaciones desde el enfoque sistémico organizacional	54
Organización saludable y resiliente	55
Análisis desde la teoría administrativa	58
Sustento teórico del modelo HERO	59
Implementación y sostenibilidad del modelo HERO	60
Por concluir	61
Diseño de un modelo teórico HERO de organización saludable y resiliente, para la gestión de las relaciones humanas	63
Denominación de la propuesta	63
Objetivos de la propuesta	63
Plan de intervención del modelo	64
Descripción de la propuesta	64
Justificación de la propuesta	66
Fundamentación	67
Estrategias de intervención	68
Cronograma	69
Evaluación y control de la propuesta de mejora	70
Referencias	72

TABLAS

Tabla 1. Comparación entre la teoría clásica y de las Relaciones Humanas	21
Tabla 2. Cuestionario de organización saludable y resiliente.	37
Tabla 3. Cuestionario de relaciones humanas y sociales	37
Tabla 4. Escala de Likert.	37
Tabla 5. Confiabilidad del instrumento organización saludable y resiliente	38
Tabla 6. Confiabilidad del instrumento relaciones humanas y sociales	38
Tabla 7. Distribución de la población según sexo	43
Tabla 8. Distribución de la población según profesión	44
Tabla 9. Distribución de la población según condición laboral	45
Tabla 10. Distribución de la población según tiempo de servicio	45
Tabla 11. Niveles de gestión de relaciones humanas y sociales	46
Tabla 12. Dimensiones de la variable relaciones humanas y sociales	46
Tabla 13. Niveles de la organización saludable y resiliente	48
Tabla 14. Dimensiones de la variable organización saludable y resiliente	49
Tabla 15. Estrategia 1. Implementar en el Plan de Trabajo de Relaciones Humanas y Sociales 2023 con propuestas de organización saludable y resiliente en la atención de recursos organizacionales saludables, demandas laborales y empleados saludables de los trabajadores que pertenecen a los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú.	68
Tabla 16. Estrategia 2 Desarrollar capacitaciones a los gerentes y trabajadores sobre la promoción de las relaciones humanas y sociales desde el enfoque de organización saludable y resiliente en el Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú.	68
Tabla 17. Estrategia 3. Monitorear el proceso destinado a promover las relaciones humanas y sociales desde la propuesta de organización saludable y resiliente en el Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú.	69
Tabla 19. Evaluación y control de la propuesta de mejora	71

FIGURAS

Figura 1. Dimensiones de la variable gestión de relaciones humanas y sociales	33
Figura 2. Distribución de la población según edad	44
Figura 3. Diseño de la Estrategia de organización saludable y resiliente	64

Capítulo

1

LA ORGANIZACIÓN SALUDABLE Y RESILIENTE EN EL ENTORNO SOCIAL

Contexto global y necesidad de bienestar en las organizaciones

En el contexto global contemporáneo, el bienestar en las organizaciones se ha consolidado como un eje estratégico para afrontar los desafíos derivados de la transformación digital, la incertidumbre económica y las nuevas dinámicas laborales. Asimismo, análisis longitudinales destacan que, tras veinticinco años de investigación acumulada, el bienestar del empleado continúa posicionándose como un predictor significativo del compromiso organizacional y la productividad sostenible (Guest, 2025). Desde una perspectiva psicosocial, investigaciones actuales subrayan que la calidad de las condiciones laborales y el equilibrio vida-trabajo constituyen factores determinantes para preservar la salud mental en entornos caracterizados por la hibridación del trabajo y la intensificación tecnológica (Bordi et al., 2025). En la misma línea, estudios empíricos publicados en 2025 demuestran que las intervenciones organizacionales orientadas al fortalecimiento de la resiliencia y del apoyo social interno generan mejoras sustanciales en la estabilidad emocional y en la capacidad adaptativa institucional (Liu et al., 2025).

Diversos sucesos y fenómenos anómalos han contribuido al aumento de la necesidad de bienestar, tales como la globalización, covid-19, el desarrollo de tecnologías cada vez más letales, la crisis financiera y desigualdad de la riqueza, las alteraciones territoriales; los cambios demográficos, el terrorismo y la corrupción (Sloterdijk, 2013; Rojas, 2022; Milanovic, 2016; Paz 2020; Kershaw, 2016; Jameson, 2016; Tablante y Morales, 2018).

Paralelamente, incluso los países considerados desarrollados no han logrado implementar mecanismos eficaces que satisfagan plenamente la necesidad ciudadana de una existencia significativa y un sentido de comunidad (Zotova y Karapetyan, 2018).

Ante esta problemática en el tercer objetivo del desarrollo sostenible se presenta la necesidad de asegurar una vida sana y la promoción del bienestar sin importar la edad. Asimismo, se rotula la necesidad de garantizar al trabajador, ambientes laborales desde un enfoque humanista, identificando los efectos negativos en el ambiente laboral que puedan incidir en el bienestar mental de las y los trabajadores (Bravo et al. 2021; Kelloway, 2017; Daros, 2015; Pantzar, 2010).

Bienestar laboral y problemática en el contexto peruano

La integración de la salud en el espacio laboral no debe limitarse a las condiciones de seguridad física, sino que debe incorporar la dimensión social y mental de los colaboradores. Ello implica desarrollar acciones preventivas y mecanismos de seguimiento orientados a la promoción del bienestar, reduciendo la exposición a riesgos psicosociales, accidentes y enfermedades ocupacionales (Castañeda et al., 2017; McDaid, 2008; Wynne et al., 2014; Ministerio de Salud, 2020).

En el contexto peruano, los indicadores evidencian una situación preocupante. Un estudio realizado por Marsh Perú a más de 3,000 colaboradores identificó que el 80% presentaba riesgos en su salud mental en el trabajo y el 50% mostraba un riesgo mediano–alto. Asimismo, el diario El Peruano (2021), reportó que el 48% de trabajadores del sector público considera necesario implementar condiciones laborales más flexibles y un liderazgo centrado en la empatía; el 29% demanda mejores mecanismos de comunicación; el 12% solicita mayores oportunidades de desarrollo personal; y el 11% plantea la necesidad de mejorar las remuneraciones ante el aumento de la carga laboral.

Por su parte, la Defensoría del Pueblo (2019), reporta que los equipos multidisciplinarios de los Centros de Emergencia Mujer siguen es-

tando incompletos, presentando dificultad en cubrir todas las plazas. Asimismo, se registró una variación de 22.5% en comparación de octubre/noviembre del año 2018. Por ello, sería necesario que se evalué las causas de esta alta rotación del personal, teniendo en cuenta el análisis de la encuesta de satisfacción laboral, el 32% de las y los profesionales señaló insatisfacción frente a la atención que recibe sobre el agotamiento profesional.

Teorías sobre una organización saludable y la gestión de relaciones humanas y sociales

El estudio tiene un valor teórico, el modelo HERO de organizaciones positivas que plantea la descripción, explicación y predicción del óptimo funcionamiento de una organización, optimizando la calidad vida y laboral de los trabajadores. Según Reig y Rico (2019) La gestión de una organización saludable y resiliente demanda implementar prácticas y recursos que permita el mejoramiento del ambiente laboral en situaciones difíciles con el propósito de brindar las más adecuadas condiciones de salud y bienestar a los trabajadores repercutiendo favorablemente al desempeño de sus funciones y por ende en la seguridad financiera de la organización.

La génesis del paradigma de las Relaciones Humanas llevado a cabo por Chiavenato se remite a los siguientes acontecimientos (Chiavenato, 2007).

- La urgencia de humanizar y democratizar la administración, dotándola con la flexibilidad y ductilidad que caracteriza a los nuevos patrones de convivencia de los tiempos actuales.
- El progreso de las ciencias humanas en específico el influjo en la intelectualidad y aplicaciones a las organizaciones indus-

triales de la psicología exhibieron lo contraproducente de la Teoría Clásica.

- La psicología dinámica de Kurí Leivin y la filosofía pragmática desarrollada por John Dezuey fueron claves para la humanización de la administración.
- Los resultados del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932, bajo la supervisión de Elton Mayo, desacreditaron los paradigmas de la Teoría Clásica

A partir de estos hechos se fundó la Teoría de control social sobre el comportamiento individual de Chiavenato, la misma que sostiene que los empleados deben ser tratados como un conjunto, como miembros de un grupo y no como elementos aislados de la organización, pues reaccionan a la administración, sus decisiones, reglas, incentivos y amonestaciones como grupo social y sus actitudes están supeditadas por normas de comportamiento grupales. En consecuencia, asume conceptos como amistad y agrupación social como factores importantes en la administración, contraponiéndose a la Teoría Clásica. A continuación, la comparativa entre ambas teorías.

Tabla 1. Comparación entre la teoría clásica y de las Relaciones Humanas

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
<p>Concibe como una maquinaria a la entidad.</p> <p>Se centra en las labores o en la tecnología.</p> <p>Basada en sistemas ingenieriles</p> <p>Mando focalizado.</p> <p>Líneas de mando manifiesto.</p> <p>Especialización y competencia técnica.</p> <p>Acentuada división del trabajo</p> <p>Confianza en las reglas y en los reglamentos.</p> <p>Segregación demarcada entre gerencia y personal.</p>	<p>Percibe a las entidades como grupos de personas,</p> <p>Se centra en las personas.</p> <p>Basada en sistemas psicológicos.</p> <p>Encomienda responsabilidades.</p> <p>Autogestión del trabajador</p> <p>Seguridad y apertura</p> <p>Enfatiza en las relaciones interpersonales</p> <p>Confianza en las personas.</p> <p>Dinámica grupal e interpersonal.</p>

Fuente: tomado de Chiavenato (2007).

Nota. Comparación entre la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas.

En contextos laborales, los seres humanos son interactúan en agrupaciones sociales dentro de la institución. La teoría de las relaciones humanas estudia estas interacciones sociales para dilucidar la conducta humana dentro de las entidades.

Las relaciones interpersonales son comportamientos y actitudes que se dan en las interacciones entre personas y grupos y cuenta con las siguientes características: Todos tienen sus propias personalidades distintas que influyen en el comportamiento y las actitudes de los demás con los que entran en contacto y, a su vez, son influenciados por otros. Las personas tratan de encajar con otras personas y grupos: quieren ser comprendidas, aceptadas e involucradas para satisfacer sus intereses y deseos individuales. El comportamiento de una persona está influenciado por las actitudes y normas informales que existen en el grupo al

que pertenece. En una organización, las oportunidades interpersonales surgen de diferentes grupos e interacciones. Comprender las relaciones interpersonales permite a los líderes obtener mejores resultados de los trabajadores y crea un entorno que anima a todos a expresarse con libertad y salud.

Para desarrollar teóricamente las relaciones humana y social, se considerará el modelo de sistema organizacional. Es un modelo sustentado desde un enfoque sistémico, conformados por cinco componentes que se interrelacionan, del cual se puede desprender la existencia del equilibrio que les permiten alcanzar metas y objetivos con las mejores condiciones para los colaboradores, así como las condiciones físicas y sociales donde se desenvuelve (Kast y Rosenzweig, 1988); (Pertuz, 2013; Parra y Rodríguez, 2016).

Respecto al sub-sistema de valores y objetivos considera la visión y misión que la organización debe alcanzar, el técnico se refiere a la infraestructura, técnicas y conocimientos necesarios para desempeñar las funciones de los colaboradores, el psico-social porque en la organización se desarrollan interrelaciones entre los trabajadores y los que gestionan la misma, se considera además el desenvolvimiento individual y dinámica grupal, motivación, valores, actitudes, sentimientos aspiraciones y expectativas de los trabajadores finalmente, el estructural que considera las diferentes tareas y funciones que desarrollan los trabajadores (Pertuz, 2013; Grote y Guest, 2017). Por otro lado, tiene un aporte metodológico porque ha se diseñado el cuestionario de organización saludable y resiliente adaptado del inventario HEROCheck para identificar los Factores Psicosociales y Organizaciones Saludables propuesta por Salanova (2019) y el cuestionario de gestión de relaciones humanas y sociales.

Contexto literario sobre la organización saludable y la gestión de relaciones humanas y sociales

Ossa (2021), a través de la investigación *Relationship Between Engagement and Quality of Work Life in Chilean Educational Establishment Officials* se propuso analizar el nexo entre la calidad de vida y el engagement en directivos de entidades educativas chilenos. La investigación fue correlacional, los instrumentos utilizados para el recojo de información fueron el cuestionario de calidad de vida laboral y el *Utrecht Work Engagement Scale (UWES 17)*, así como 241 funcionarios conformaron la muestra. Se concluyó que se halló una relación relevante entre estas variables en tanto fomentaría la promoción de mecanismos de progreso organizacional en instituciones similares, en el objetivo de desarrollar políticas de gestión de gente con una perspectiva focalizada en el balance entre requerimientos de las organizacionales y personales.

Benitez (2021), abordó el sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios, se planteó gestar un modelo teórico de manejo de empleados en las organización que facilite mecanismos de gestión a los departamentos de recursos humanos, propone la integración de los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el modelo de organización saludable y resiliente, que genere beneficios en diversos niveles; a nivel individual, posibilita al trabajador significado, motivación y significado en la labor que realiza, bienestar y sentido de pertenencia; a nivel organizacional y grupal, se busca que exista una sinergia entre todos los trabajadores con el empleado engalgad alcanzándose un clima laboral de engagement, en resumidas cuentas a través de este modelo se obtendrán organizaciones saludables y positivas.

Goncalves (2020), propuso evaluar la resiliencia individual considerando salud laboral en sus colaboradores, explorar la resiliencia organi-

zacional desde su rol moderador de la resiliencia. Sobre la metodología, el autor realizó dos estudios, el primero buscó validar la versión reducida del Benchmarking Resilience Tool (BRT-13B), en una muestra formada por 174 trabajadores de organización sanitaria; el segundo estudio procuró delimitar la resiliencia a nivel individual en la salud laboral. Los resultados fueron que se confirmó que la estructura bifactorial mostró mejores niveles de ajuste, la resiliencia organizacional se relaciona directamente con el clima de seguridad; la resiliencia individual se asoció significativamente con todos los indicadores de la salud laboral. Se concluyó que se debe promocionar la resiliencia individual como la organizacional desde la atención al bienestar y a la salud laboral de los colaboradores.

Tonkin et al. (2018), buscaron determinar el efecto de una intervención de bienestar en dos formas de resiliencia individual: la capacidad de afrontamiento del estrés de los empleados (resiliencia personal) y los comportamientos resilientes en el lugar de trabajo (resiliencia de los empleados) en un departamento gubernamental y un proveedor de educación terciaria. El estudio fue descriptivo, con una muestra conformada por 211 empleados. Los resultados indicaron que la resiliencia personal y de los empleados son dos constructos relacionados, pero distintos. Además, luego de la intervención de bienestar, la resiliencia personal se mantuvo estable, pero se observaron pequeños aumentos en los niveles de resiliencia de los empleados y aspectos del bienestar. Se alcanzaron sustentos teóricos y prácticos para la promoción de la resiliencia de los empleados.

Manuti y Giancaspro (2019), se propusieron establecer relaciones entre las prácticas organizacionales, los recursos subjetivos de los empleados y los comportamientos organizacionales. La investigación fue descriptiva correlacional; participaron 236 trabajadores PYME de Italia; como instrumento se utilizó un cuestionario para recoger información de la percepción de los recursos y prácticas organizacionales comuni-

cación, compromiso con resiliencia, autonomía, liderazgo, conciencia organizacional y de sus recursos individuales como capital psicológico y compromiso laboral. Los resultados demostraron que el capital psicológico es un mediador significativo de la relación entre la percepción de los colaboradores las prácticas y recursos organizacionales.

Concerniente a los antecedentes nacionales, Rojas y Vílchez (2018), se plantearon determinar la relación entre el talento humano y el desempeño del personal de una clínica, el estudio fue cuantitativo, diseño no experimental correlacional, la población integrada por 50 colaboradores a los que se les sometieron a entrevistas y encuestas utilizando un cuestionario. Los resultados revelaron la existencia de una relación significativa entre el desempeño laboral de los colaboradores y la gestión del talento humano.

Herrera (2017), pretendió comparar factores claves de gestión de personas en productos de una empresa respecto de Los Mejores Lugares para Trabajar. El estudio corresponde a una investigación descriptiva cuantitativa El diseño fue transversal, la técnica de recolección de datos aplicada fue el cuestionario y la muestra se compuso de 234 trabajadores. Se concluyó existen diferencias significativas en los factores claves para la gestión de personas del modelo aplicado, la confianza, la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y el compañerismo en productos de la empresa respecto de los Mejores lugares para trabajar en el Perú.

Vásquez (2022), tuvo como objetivo analizar la relación entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de empleados administrativos de universidades de una provincia de Perú. El tipo de investigación fue básica descriptiva y el diseño fue no experimental. La muestra estuvo conformada por 291 empleados administrativos. Como técnica de recolección de datos se utiliza la encuesta y el análisis documental. El

estudio evidencia una incidencia significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los empleados administrativos de las universidades de una provincia de Perú.

Huaynate (2019), busco precisar la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño docente en instituciones educativas de una provincia de Perú. El tipo de investigación fue cuantitativa, a nivel explicativo, de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 4 instituciones educativas. La técnica de recolección de datos fue la encuesta. Se concluyó que no existe relación entre el compromiso organizacional y el desempeño docente.

Por su parte, Reyes y Rojas (2017), pretendió determinar la relación causal entre la comunicación y el clima organizacionales de una empresa. La investigación fue de alcance explicativo, con un diseño no experimental transversal. La muestra estuvo conformada por 154 trabajadores y la herramienta de recolección de datos empleada fue la encuesta. Se concluyó que efectivamente existe una relación de influencia moderada entre la comunicación y el clima organizacionales en la industria.

Capítulo

2

*MARCO CONCEPTUAL Y DIMENSIONES DE LAS
ORGANIZACIONES SALUDABLES Y RESILIENTES Y DE LA
GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES*

Definición y dimensiones de organizaciones saludable y resiliente

Organizaciones saludables y resilientes son aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de sus empleados y de la propia organización (Salanova, 2019). Sus dimensiones: Recursos organizacionales saludables, Demandas laborales y Empleados saludables.

Las organizaciones saludable y resiliente propuesta de Salanova (2019), menciona las dimensiones:

Primera dimensión, comprenden recursos y tareas sociales que, a la par con las prácticas organizacionales, se orientan a aumentar la salud financiera y psicológica y financiera individual, en equipo y organizacional. Los recursos de tareas son los más cercanos a los empleados porque están relacionados con las particularidades de las propias asignaciones.

Las demandas laborales como segunda dimensión están relacionados con las particularidades de las propias asignaciones: claridad de la tarea y el rol del trabajo, autonomía, diversidad de actividades y existencia de información y retroalimentación respecto de lo que se realiza. Estos recursos promueven la conexión y el orgullo de los empleados con su trabajo y su disfrute inmediato.

Los empleados saludables como tercera dimensión, se relaciona con las singularidades de las propias asignaciones: el rol del trabajo, la claridad de la tarea, autonomía, existencia de información y retroalimentación respecto de lo que se realiza, así como la diversidad de actividades. Dichos recursos permiten promover el orgullo y la conexión de los trabajadores con su labor y su disfrute inmediato.

Las organizaciones saludables y resilientes comprenden las formas en que se relacionan la organización y los servidores civiles considerando las políticas propias de la institución, así como las prácticas sociales (Salanova, 2019; Rampalli et al., 2013; Canto et al., 2020).

Los recursos laborales, señala Ghazi et al. (2019) y Holbeche (2019), se encuentran dentro del componente de Recursos y Prácticas Organizacionales de HERO, y consisten en tareas y recursos sociales que, junto con las prácticas organizacionales, están orientados a aumentar la salud financiera y psicológica individual y organizacional. Los recursos de tareas están relacionados con las particularidades de las propias asignaciones: claridad de la tarea y el rol del trabajo, autonomía, diversidad de actividades y existencia de información y retroalimentación respecto de lo que se realiza y los recursos sociales, están relacionados al contexto laboral compartido e incluyen compañeros de trabajo y jefes, así como clientes o empleados de proveedores, aumentando las conexiones de los empleados con las personas con las que trabajan (Ghazi et al., 2020).

En efecto, las intervenciones destinadas a generar desarrollo personal, confianza y perdón influyen positivamente en la madurez psicológica de los empleados posibilitando las interacciones adecuadas entre sí de forma productiva y saludable (Lecat et al., 2018).

Por lo tanto, una organización saludable conduce a un negocio saludable y exitoso, lo que subraya el elevado vínculo entre el bienestar de los colaboradores y la rentabilidad organizacional; comenzando con una perspectiva positiva centrada en el logro y la excelencia, se describe cómo la psicología de la salud organizacional positiva ha evolucionado de la psicología de la salud ocupacional a la psicología de la salud ocupacional positiva, enfatizando la importancia de los enfoques de prevención primaria (Gómez et al., 2021; Grawitch y Ballard, 2016).

Desde la perspectiva de la psicología positiva, existen cuatro dimensiones a tomar en cuenta en una organización saludable (Di Fabio, 2017). La primera es a nivel individual, resalta la implementación a nivel organizacional del desarrollo del bienestar psicológico de los empleados repercutiendo en la organización en su conjunto. En particular, se necesita mejorar la dinámica de los trabajos, aumentar la motivación de los trabajadores, brindar retroalimentación y fomentar la participación de los empleados.

Asimismo, segunda dimensión es a nivel de grupo, un equipo saludable es aquel que respeta a sus miembros, da lugar a escuchar sus posturas, acepta diferentes enfoques y busca soluciones favorables para cada parte. Centrarse en la formación de equipos debido a que pertenecer a un equipo es fundamental para la sensación de bienestar de la mayoría de las personas; en la capacitación en grupo, porque promueve la identificación, la aceptación y el trabajo con la diversidad; el pensamiento creativo.

De igual manera, la tercera dimensión es a nivel organizacional, se requiere que la organización sea más eficiente y feliz mediante la creación de una cultura abierta caracterizada por la creatividad y la innovación sostenibles, y fomentando una cultura organizacional que apoye las relaciones positivas y los estilos de liderazgo para empoderar a los empleados.

Finalmente, la cuarta dimensión es a nivel interorganizacional, la atención se debería centrar en hacer que las normas organizacionales sean más flexibles para mejorar las relaciones entre organizaciones. Aquí son importantes las asociaciones, las redes y la participación de la comunidad. En este nivel, es importante promover asociaciones entre organizaciones a lo largo de la cadena de suministro para su beneficio mutuo.

Definición y dimensiones de la gestión de las relaciones humanas y sociales

Gestión de relaciones humanas y sociales: comprende las relaciones que se desarrollan entre la organización y los servidores civiles relacionados a las prácticas sociales y a las políticas propias de la entidad (Servir, 2014). Sus dimensiones: Relaciones laborales individuales, Seguridad y salud en el trabajo, Bienestar social, Cultura y clima organizacional y Comunicación interna.

Por lo tanto, el Sistema Administrativo de la Gestión de Recursos Humanos, ha logrado determinar que dicho sistema se constituye en el máximo activo de una organización ya que no solo está encargada de seleccionar y contratar trabajadores, sino también se deben dar desde las políticas de la organización considerando acciones que consideren el desarrollo personal y organizacional, las relaciones humanas, beneficios sociales, compensación y la seguridad e higiene en el centro laboral (Armijos et al., 2019).

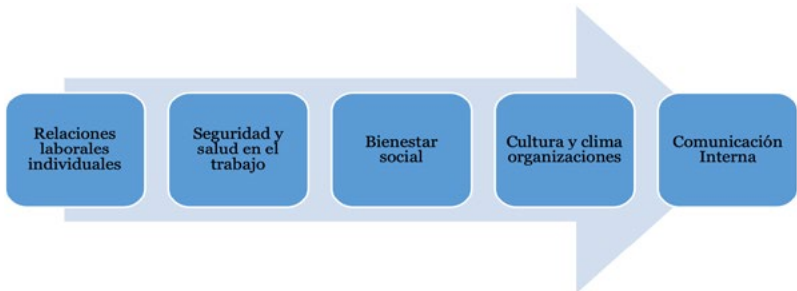
Desde la psicología positiva se enfatiza que la gestión de los recursos humanos; afirman además que los sistemas de trabajo de alto rendimiento, de alta participación o sistemas de trabajo de alto compromiso promueven el rendimiento individual en detrimento del bienestar de los trabajadores (Voegtlin y Greenwood, 2016). Ante esta situación teorías saltan a la palestra como alternativas que promueven un equilibrio entre rendimiento y bienestar. Esta sugiere que hay tres facetas principales de bienestar, que incluyen el funcionamiento psicológico, físico y social (Grote y Guest, 2017).

En efecto, un buen manejo de las relaciones sociales de los empleados se encuentra estrechamente relacionado con el bienestar de los empleados. Primero, mejorando su conocimiento, destrezas y habilidades,

a través de capacitaciones y apoyo profesional, generando competencia y autoeficacia (Martínez, 2021). Las prácticas de gestión de relaciones sociales laborales deben promover una comunicación bidireccional y un espacio seguro para la expresión (Grote y Guest, 2017).

Las instituciones se plantean el reto de mantenerse competitivas en un escenario de constantes transformaciones y cambios, se requiere de trabajadores empoderados y comprometidos que se sumen para alcanzar los objetivos institucionales de la entidad a la que pertenecen (Reyes et al. 2021). Esta sección se presenta las dimensiones de la variable gestión de relaciones humanas y sociales (Servir 2014).

Figura 1. Dimensiones de la variable gestión de relaciones humanas y sociales



Fuente: tomado de Servir (2014).

Nota. Dimensiones de la variable gestión de relaciones humanas y sociales.

Las dimensiones de las relaciones humanas y sociales consisten en: relaciones individuales, en donde cada trabajador goza de sus propios intereses o cuando se ven vulnerados sus derechos respecto a compensación, incorporación, desvinculación, sindicación, así como otros; la seguridad y salud en el trabajo son acciones dirigidas a prevenir riesgos de

trabajadores en el desempeño de sus funciones que afecten su integridad y su salud (Servir 2014).

Así también, el bienestar social, son aquellas actividades que propician las condiciones que generan un adecuado ambiente de trabajo que permita el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores; la cultura y clima organizacional sobre la cultura organizacional, está determinada por las formas características de pensar y hacer las cosas en una institución, sobre valores, normas, conductas, símbolos, creencias entre otros, que son adoptados y compartidos por los miembros de una institución. También la comunicación interna de resultados y la planificación de acciones de mejora del proceso.

Determinación de la población de estudio

La población es la suma de las unidades del estudio (Gallardo, 2019). La población y muestra estuvo conformada por 93 profesionales de los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú, la muestra fue seleccionada por la propia investigadora que representa las unidades extraídas de la población en general.

Se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, que nos permitió establecer la muestra sin recurrir a la estadística (Hernández et al., 2015).

Criterios de inclusión:

- Las y los profesionales que trabajen en los centros de emergencia mujer de las tres provincias de la región Lambayeque, disponibles para opinar.

Criterios de exclusión:

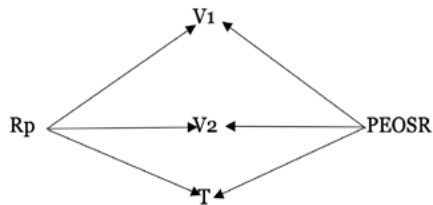
- Las y los profesionales que no trabajen en los centros de emergencia mujer de las tres provincias de la región Lambayeque.

Aspectos metodológicos

Asimismo, para el estudio se consideró el tipo de investigación básica, que se caracteriza por desarrollar acciones para alcanzar el descubrimiento de conocimientos nuevos (Ñaupas et al., 2018; Gallardo, 2017). El diseño es no experimental a nivel descriptivo, porque se realizó un análisis del diagnóstico del estado actual de la problemática. Este diseño nos permite observar cómo se desarrollan en su estado natural los fenómenos; no se manipular las variables (Hernández et al., 2014; Hurtado de Barrera, 2010).

Por tanto, se diseñó una propuesta de estrategia de organizaciones saludables y resilientes para las y los trabajadores de los Centro de Emergencia Mujer en una región de Perú.

Por lo expuesto se presenta el diseño de la investigación:



Donde:

- Rp= Realidad problemática
- V1= Organizaciones saludables y resilientes
- V2= Gestión de relaciones humanas y sociales
- T = Teorías de las variables de investigación
- PEOSR = Propuesta de una estrategia de organización saludable y resiliente

Se utilizó como técnica la encuesta que utiliza el cuestionario dirigido a sujetos participantes de la investigación quienes brindan sus percepciones, opiniones o comportamientos respecto a la temática abordada (Gallardo, 2019; Ramos, 2020).

Asimismo, se elaboró como instrumento dos cuestionarios políticos, un cuestionario de Organizaciones Saludables y Resiliente que consta de 23 preguntas y tres dimensiones y otro cuestionario de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, que consta de 16 preguntas y cinco dimensiones. Dicho instrumento se usa en las encuestas, que constan de una serie de interrogantes, los mismos que están relacionados con las variables e indicadores del estudio que son aplicados a los sujetos de la investigación para que respondan a las interrogantes, anónimamente (Gallardo, 2017; Arias, 2020).

Tabla 2. Cuestionario de organización saludable y resiliente.

Dimensiones	Ítems	Opciones de Respuestas
Recursos organizacionales saludables. Demandas laborales. Empleados saludables	Del 1 al 8 Del 8 al 17 Del 18 al 23	Nunca Algunas Veces Siempre

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: cuestionario de organización saludable y resiliente.

Tabla 3. Cuestionario de relaciones humanas y sociales

Dimensiones	Ítems	Opciones de Respuestas
Relaciones laborales individuales. Seguridad y salud en el trabajo. Bienestar social. Cultura y clima organizacional. Comunicación interna.	Del 1 al 3 Del 4 al 8 Del 9 al 12 Del 13 al 15 16	Nunca Algunas Veces Siempre

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: cuestionario de relaciones humanas y sociales

Según Arias (2020), en el cuestionario politómico puede haber tres o más respuestas como alternativas, por lo que se recomienda que dicha cantidad sea un número impar, utilizando para esta investigación la escala de Likert.

Tabla 4. Escala de Likert.

Puntuación	1	2	3
Denominación	Nunca	A veces	Siempre

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: escala de Likert

Los cuestionarios fueron sometidos a juicio de expertos por siete especialistas para determinar la validez del contenido, quienes verificaron la pertinencia, relevancia y claridad, de cada uno de los ítems con respecto a los indicadores y dimensiones de la variable; de acuerdo a las observaciones, comentarios y sugerencias de los expertos se mejoró los instrumentos de medición. Posterior a ello, los instrumentos de medición fueron sometidos a la confiabilidad, según Hernández et al. (2014), “indica el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, se obtiene iguales resultados” (p. 200), para el cual aplicó la prueba piloto a 40 profesionales de los centros de emergencia mujer de otra región con las mismas características de la muestra decisiva de la investigación y se calculó la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach.

Tabla 5. Confiabilidad del instrumento organización saludable y resiliente

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.823	23

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: confiabilidad del instrumento organización saludable y resiliente

La tabla 5 muestra claramente la confiabilidad del instrumento organización saludable y resiliente, se observa un coeficiente alfa de Cronbach de 0.823, la cual demuestra la aceptabilidad del instrumento.

Tabla 6. Confiabilidad del instrumento relaciones humanas y sociales

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.964	16

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: confiabilidad del instrumento gestión de relaciones humanas y sociales

La tabla 6 muestra la confiabilidad del instrumento gestión de relaciones humanas y sociales, se observa un coeficiente alfa de Cronbach de 0.964, la cual demuestra la aceptabilidad del instrumento.

Para el proceso de recolección de datos de las dos variables de investigación, se hizo llegar la Carta de Presentación a la entidad correspondiente, el mismo que mediante oficio autoriza recoger realizar las encuestas a los y las profesionales de los Centros de Emergencia Mujer de una Región de Perú.

Se obtuvo la autorización formal del titular de la entidad, se distribuyó los dos cuestionarios de recolección de datos a los participantes de la institución, previa información y firma del consentimiento informado.

Con el propósito de alcanzar los objetivos de la presente investigación se desarrolló la revisión y análisis de libros, artículos, resúmenes y normas que den sustento teórico. Por otro lado, se analizó estadísticamente la información recogida de las variables a través de cuestionarios que permitieron el procesamiento, análisis e interpretación descriptiva e inferencial de dicha información, considerando los objetivos planteados (Martínez et al., 2009). Para esta investigación no se ha considerado hipótesis puesto que es un estudio descriptivo. Plantear hipótesis en una investigación descriptiva es posible, sin embargo, no es indispensable (Ramos, 2020).

En el proceso de la investigación se consideró los principios éticos considerados en la Universidad César Vallejo como la autonomía y la beneficencia. Desde el ámbito de la moral, la autonomía propicia en la persona el poder elegir y discernir, pero tomando en cuenta las leyes y normas en un determinado tiempo y espacio (Álvarez, 2018; Flores, 2018). Asimismo, UCV (2020), sobre el principio de autonomía resalta que en todo estudio debe propiciarse que los participantes tengan toda la libertad de participar o retirarse de la ejecución de este.

La beneficencia fue otro principio que será considerado en el presente estudio, tomando en cuenta que el propósito de este es la propuesta de una estrategia de organización saludable y resiliente para la gestión de las relaciones humanas y sociales en los Centros de Emergencia Mujer. Los estudios deben relacionarse con los intereses, problemas y necesidades de una determinada organización, sociedad o país (Del Castillo y Rodríguez, 2018).

Capítulo

3

LA GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES Y LA ORGANIZACIÓN SALUDABLE Y RESILIENTE EN LOS CENTROS DE EMERGENCIA MUJER DE UNA REGIÓN DEL PERÚ

El presente capítulo tiene como propósito analizar el estado actual de las variables de estudio: gestión de las relaciones humanas y sociales y organización saludable y resiliente, en los Centros de Emergencia Mujer de una región del Perú durante el año 2022. El diagnóstico permite identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora en el funcionamiento institucional.

La gestión de relaciones humanas y sociales en los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú, año 2022

Tabla 7. Distribución de la población según sexo

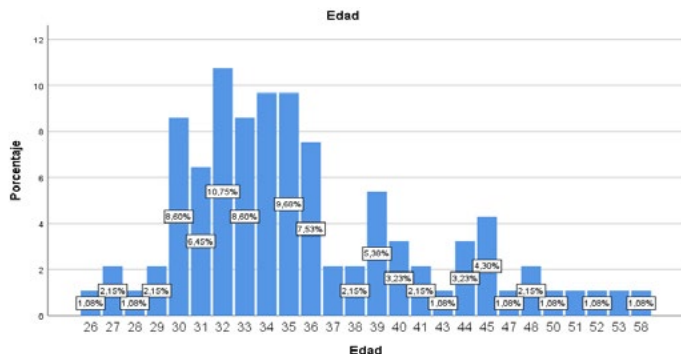
Sexo	(f)	(%)
Femenino	70	73
Masculino	23	27
Total	93	100

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: distribución de la muestra según sexo

La tabla 7 muestra que, de los 93 trabajadores del Centro de Emergencia Mujer, el 73% de ellos son del sexo femenino y el 27% restante son del sexo masculino.

Figura 2. Distribución de la población según edad



Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: distribución de la muestra según edad

La figura 2 muestra que, de los 93 trabajadores del Centro de Emergencia Mujer encuestados, el 65% de ellos tienen entre edades entre los 30 y 39 años; el 29% de ellos tienen edades entre 40 y 58 años y el 6% edades entre 26 y 29 años.

Tabla 8. Distribución de la población según profesión

Profesiones	(f)	(%)
Abogados	33	35
Psicólogos	39	42
Trabajadoras sociales	8	9
Otro	13	14
Total	93	100

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: distribución de la muestra según profesión.

La tabla 8 muestra que, de los 93 trabajadores del Centro de Emergencia Mujer encuestados, el 42% de ellos son psicólogos, el 35% abogados, el 14% de ellos otras profesiones y el 9% trabajadores sociales.

Tabla 9. Distribución de la población según condición laboral

Niveles	(f)	%
CAS	90	35
Nombrado	1	42
Servicios no personales	2	9
Total	93	100

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: distribución de la muestra según área laboral.

La tabla 9 muestra que, de los 93 trabajadores del Centro de Emergencia Mujer encuestados, el 97% de ellos tienen la condición laboral CAS, el 2% servicios no personales y el 1% de ellos condición laboral nombrada.

Tabla 10. Distribución de la población según tiempo de servicio

Tiempo de servicio	(f)	(%)
Menor de 1 año	4	4
1 a 2 años	34	37
2 a Más de 5 años	38	41
Más de 5 años	17	18
Total	93	100

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: distribución de la muestra según tiempo de servicio.

La tabla 10 muestra que, de los 93 trabajadores del Centro de Emergencia Mujer encuestados, el 42 % de ellos tienen entre 2 años a más de 5 años de servicio, el 37% de ellos entre 1 a 2 años de servicio; el 18% más de 5 años de servicio y el 4% de ellos menos de 1 año de servicio.

Tabla 11. Niveles de gestión de relaciones humanas y sociales

Variable	Niveles	f	%
Relaciones Humanas	Nunca	18	20
	A veces	42	45
	Siempre	33	35
	Total	93	100

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: distribución de la muestra relaciones humanas y sociales.

La tabla 11, muestra que, de los 93 trabajadores encuestados, el 45% opinaron que a veces se gestiona las relaciones humanas y sociales en los trabajadores de los Centro de Emergencia Mujer; el 35% de ellos opinaron que siempre se gestiona y el 20% que nunca se realiza dicha gestión; los resultados hallados responden a que más de la mitad de los encuestados no perciben que el área de Recursos Humanos gestione procesos para la atención de las necesidades humanas y sociales, la resolución de conflictos desde el diálogo y la concertación dificultando así la construcción de una cultura laboral agradable y estable.

Tabla 12. Dimensiones de la variable relaciones humanas y sociales

Niveles	Relaciones individuales	Seguridad y salud	Bienestar social	Cultura y clima organizacional	Cultura y clima organizacional
	%	%	%	%	%
Nunca	0	3	30	39	26

Niveles	Relaciones individuales	Seguridad y salud	Bienestar social	Cultura y clima organizacional	Cultura y clima organizacional
A veces	30	27	47	35	40
Siempre	70	70	23	26	34
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: distribución de la muestra relaciones humanas y sociales.

La tabla 12, muestra que el 70% opinaron que siempre se gestiona las relaciones individuales de los trabajadores en los Centro de Emergencia Mujer y el 30% de ellos opinaron que a veces se gestiona; estos resultados responden a que la mayoría de los encuestados opinan que se ha implementado la gestión del registro de sindicatos, la resolución de asuntos laborales individuales y colectivos, así como el registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos en dicha entidad pública.

Asimismo, se encontró que el 70% opinaron que siempre se gestiona la seguridad y salud de los trabajadores en los Centro de Emergencia Mujer; el 27% de ellos opinaron que a veces se gestiona y el 3% que nunca se realiza dicha gestión; desde los resultados hallados un gran porcentaje de los encuestados opinan que la entidad pública ha implementado la gestión del Plan de seguridad y salud en el trabajo, el Programa de seguridad y salud en el trabajo, el Plan de capacitaciones, el registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo, todo esto desde el diagnóstico.

Así también, se halló que, el 47% opinaron que a veces se gestiona el bienestar social en los Centro de Emergencia Mujer; el 30% de ellos opinaron que nunca se gestiona y el 23% que siempre se realiza dicha gestión; desde los resultados hallados más de la mitad de los encuestados opinan que no perciben que las estrategias implementadas en la

gestión del Plan de bienestar social, Plan de capacitaciones, el Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo, desde las acciones de diagnóstico, les brinden bienestar social, en dicha entidad pública.

Por otro lado, se encontró que el 39% opinaron que nunca se gestiona la cultura y clima organizacional en los trabajadores de los Centro de Emergencia Mujer; el 33% de ellos opinaron que a veces se gestiona y el 26% que siempre se realizan dicha gestión; desde los resultados hallados más de la mitad de los encuestados perciben limitada gestión del diagnóstico de cultura organizacional; la medición de clima así como los Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional en dicha entidad pública.

Finalmente, se halló que el 40% opinaron que a veces se gestiona las relaciones individuales en los Centro de Emergencia Mujer; el 34% de ellos opinaron que siempre se gestiona y el 26% que nunca se realiza dicha gestión; desde los resultados hallados más de la mitad de los encuestados perciben la gestión del Plan de comunicación interna considerando la implementación de técnicas de comunicación institucional en dicha entidad pública.

La organización saludable y resiliente en los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú, año 2022

Tabla 13. Niveles de la organización saludable y resiliente

Niveles	(f)	%
Nunca	1	1
A veces	70	75
Siempre	22	24
Total	93	100

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: distribución de la muestra organización saludable y resiliente.

La tabla 13, muestra que, de los 93 trabajadores encuestados, el 75% opinaron que a veces se gestiona una organización saludable y resiliente en el Centro de Emergencia Mujer; el 24% de ellos opinaron que siempre se gestiona y el 1% que nunca se realiza dicha gestión.

Tabla 14. Dimensiones de la variable organización saludable y resiliente

Niveles	Recursos organizacionales saludables		Demandas Laborables		Empleados saludables	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Nunca	2	2	47	50	28	30
A veces	17	18	39	42	34	37
Siempre	74	80	7	8	31	33
Total	93	100	93	100	93	100

Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: distribución de la muestra relaciones humanas y sociales.

La tabla 14, muestra que, de los 93 trabajadores encuestados, el 80% opinaron siempre se gestiona los recursos organizacionales saludables en los Centro de Emergencia Mujer, el 18% de ellos opinaron que a veces se gestiona y el 2% que nunca se realiza dicha gestión; desde los hallazgos encontrados la mayoría de los encuestaron opinan que se ha gestionado la autonomía, el Feedback, el clima de apoyo social, la coordinación, la competencia mental, la competencia emocional y el Liderazgo positivo en dicha entidad pública.

Asimismo, se halló que, de los 93 trabajadores encuestados, el 50% opinaron que nunca se gestiona la atención a las demandas laborables en los Centro de Emergencia Mujer; el 42% de ellos opinaron que a veces se gestiona y el 8% que nunca se realiza dicha gestión; a partir de los resultados encontrados se tiene que, más de la mitad de los encues-

tados perciben limitada gestión de implementación de estrategias que atiendan la sobrecarga cuantitativa, la sobrecarga mental, la sobrecarga emocional, la antigüedad de rol, el conflicto de rol, la rutina, el Mobbing y la disonancia emocional, en dicha entidad estatal.

Finalmente, se encontró que, de los 93 trabajadores encuestados, el 37% opinaron que a veces se gestiona la condición de empleados saludables en los Centro de Emergencia Mujer; el 33% de ellos opinaron que siempre se gestiona y el 30% que nunca se realiza dicha gestión; se tiene también que, más de la mitad de los encuestados perciben limitada gestión de la eficacia colectiva, el Engagement, la confianza vertical, la confianza horizontal y la resiliencia, en dicho aparato estatal.

Capítulo

4

*DISEÑO DEL MODELO TEÓRICO HERO DE ORGANIZACIÓN
SALUDABLE Y RESILIENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES
HUMANAS Y SOCIALES*

Gestión de las relaciones humanas y sociales

El diagnóstico actual de la gestión de relaciones humanas y sociales en los Centros de Emergencia Mujer de una región de Perú. Se halló que en dichas entidades se gestionan adecuadamente las relaciones humanas, desde las relaciones laborales individuales y la seguridad y salud.

Dicho resultado coincide con lo hallado por Benítez (2021), quien propone un modelo teórico de manejo de empleados en las instituciones en las que se gestiona la integración de los sistemas de trabajo de alto rendimiento y el modelo de organización saludable y resiliente; además determina consideraciones prácticas y la utilidad para los departamentos de recursos humanos; generando beneficios a nivel individual, generando en el trabajador motivación, sentido y significado al trabajo que realiza, sentido de pertenencia y bienestar; consiguiendo así un nivel mayor de desempeño, a nivel organizacional y grupal.

En ese sentido, Grote y Guest (2017) y Cooper et al (2019), quienes plantean el equilibrio entre rendimiento y bienestar de los trabajadores desde los aspectos psicológico, físico y social; recalcan además la relevancia de invertir en el desarrollo y la capacitación de los empleados, de proporcionar dinámicas laborales atractivas que generen autonomía, desafíos y aprendizaje constante, disponer un ambiente laboral óptimo caracterizado por seguridad e interacción social saludable así como el manejo adecuado de las relaciones sociales de los servidores. Así también, dichos resultados difieren con lo precisado por Chiavenato (2007), al sostener que los empleados deben ser tratados como un conjunto, como miembros de un grupo y no como elementos aislados de la organización, ya que las decisiones, reglas, incentivos y amonestaciones como grupo social y actitudes están supeditadas por normas de comportamiento grupales; en consecuencia, se asumen los conceptos de amis-

tad y agrupación social como factores importantes en la administración, contraponiéndose a la Teoría Clásica.

Por otra parte, Ghazi (2020) y Salanova (2019), enfatizaron que las relaciones humanas y sociales se promueven desde la conexión y el orgullo de los empleados con su trabajo y su disfrute inmediato; siendo que los recursos sociales referidos al contexto laboral compartido, incluyendo compañeros de trabajo y jefes, así como clientes o empleados de proveedores, aumentan las conexiones de los empleados con las personas con las que trabajan.

Limitaciones desde el enfoque sistémico organizacional

Kast y Rosenzweig (1988); Pertuz (2013) y Parra y Rodríguez (2016), quienes proponen un enfoque sistémico de las organizaciones que permita el equilibrio entre la gestión de recursos humanos y materiales, posibilitando alcanzar metas y objetivos desde las mejores condiciones físicas y emocionales de los colaboradores donde se desenvuelven.

Asimismo, los resultados muestran discordancia con Pertuz (2013); Voegtlin y Greenwood (2016), quienes identificaron que si unos de los subsistemas no cumplen con sus funciones apropiadamente la organización corre el riesgo de perder el equilibrio que el modelo de sistemas de organización propone; además se generan dificultades para alcanzar los objetivos y metas organizacionales; identifican además la relevancia de la búsqueda de un vínculo del manejo de las relaciones laborales y el desempeño con una gestión responsable y una adecuada de recursos focalizando primero en el bienestar de los empleados para poder alcanzar un alto rendimiento; finalmente, señalan que el manejo de las relaciones humanas de una organización representa un desafío importante en las dinámicas laborales contemporáneas a causa del aumento del estrés la-

boral asociado al desempleo, desde la psicología positiva se enfatiza que la gestión de los recursos humanos.

Organización saludable y resiliente

El enfoque de la gestión de la organización saludable y resiliente en el subsistema de Gestión de Relaciones Humanas en los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú. Se encontró una gestión parcial desde la gestión de recursos organizacionales saludables; así también, se halló una limitada gestión de las demandas laborables y empleados saludables en dicha institución pública. Por otro lado, los resultados concuerdan con Leandro (2018), quien investigó sobre la gestión de las buenas prácticas organizacionales con el involucramiento del personal de una entidad, encontró que existe una limitada gestión de buenas prácticas organizacionales para el involucramiento del personal en las actividades institucionales. Así también coincide con Bravo (2018), quien encontró una limitada gestión de recursos organizacionales saludables limitando la identidad de los empleados con la organización, laboraban con limitada ética, desconociendo los puestos asignados a su cargo, no se hallaron satisfechos con el puesto que ocupaba, por tanto, generaban insatisfacción respecto al desarrollo de sus funciones.

Sin embargo, los resultados obtenidos discrepan con lo planteado por Salanova (2019); Holbeche (2019), quienes identificaron que la gestión de organizaciones saludables y resilientes logran relacionar la organización y los servidores civiles a partir de las políticas propias de la institución, en dichas organizaciones existen prácticas sociales donde los empleados encuentran una conexión entre el orgullo y el disfrute del trabajo que realiza en un contexto laboral compartido entre todos los colaboradores de la empresa.

Di Fabio (2017); Lejeune et al. (2018), también difieren con los hallazgos ya que determinaron la relevancia de implementar injerencias para desarrollar el bienestar psicológico de los empleados y de la organización en su conjunto, mejorando dinámica de los trabajos, aumentando la motivación de los trabajadores, brindando retroalimentación y el fomento la participación de los empleados; por ello las intervenciones para la promoción de organizaciones saludables y resilientes deben estar dirigidas a desarrollar fortalezas, mejorar los recursos individuales positivos como la inteligencia emocional así como la promoción del bienestar de los colaboradores.

Asimismo, Di Fabio (2017), enfatiza que un equipo saludable es aquel que respeta a sus miembros, da lugar a escuchar sus posturas, acepta diferentes enfoques y busca soluciones favorables para cada parte; centrarse en la formación de equipos debido a que pertenecer a un equipo es fundamental para la sensación de bienestar de la mayoría de las personas; la capacitación grupal promueve la identificación, la aceptación y el trabajo con la diversidad; el pensamiento creativo, a causa de que los grupos saludables están abiertos a los desafíos creativos de los miembros y civismo relacional la promoción de la cultura relacional que promuevan interacciones positivas con otros empleados, reduciendo así los conflictos entre ellos.

Desde la Psicología Organizacional Positiva, Salanova et al. (2016), sustentan que el modelo HERO propone el diseño y la puesta en práctica de una serie de estrategias positivas que al ser implementadas por los que gestionan las organizaciones permiten alcanzar la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores, gestiona además la excelencia de la organización, calidad de vida laboral a través de una metodología científica. Es así que el modelo HERO es una intervención positiva que posibilita el cultivo integral de los trabajadores considerando la gestión de los aspectos conductuales positivos, emocionales y cognitivos.

Así también, no concuerdan con lo señalado por Reyes et al. (2021), quienes caracterizan a las instituciones que se plantean el reto de mantenerse competitivas en un escenario de constantes transformaciones y cambios, requiriendo de trabajadores empoderados y comprometidos que se sumen para alcanzar los objetivos institucionales de la entidad a la que pertenecen.

Así también, no armoniza con lo dicho por Gómez et al. (2020); Grawitch y Ballard (2016), quienes caracterizan a una organización saludable como aquella que conduce a un negocio saludable y exitoso, estableciendo un vínculo entre la rentabilidad organizacional y el bienestar de los trabajadores. Del mismo modo, desde una perspectiva positiva organizacional centrada en el logro y la excelencia, la psicología de la salud ocupacional positiva, que enfatiza la importancia de los enfoques de prevención primaria con una cultura organizacional positiva que proponga intervenciones en diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Grawitch y Ballard 2016).

No obstante, Salanova (2019), al desarrollar intervenciones dirigidas a crear grupos saludables que permitan ayudar a los empleados a construir vínculos fuertes y el apoyo social necesario para enfrentar las complejidades del mundo laboral actual y preservar una sensación de bienestar.

Así también, concuerda con Goncalvez (2020), quien señala la relevancia de gestionar la resiliencia individual como la organizacional que permita atender la salud laboral y el bienestar de los colaboradores, propone además la relevancia de que las áreas encargadas de las relaciones humanas de las entidades públicas diseñen intervenciones en temas de la seguridad y salud de los trabajadores que la conforman.

Análisis desde la teoría administrativa

En referencia a los resultados de la investigación discrepan desde la teoría de la administración, Espinoza (2008), desde la teoría de Fayol sostiene que la gestión de una organización se reduce y focaliza en el cuerpo social, desde los principios flexibles y susceptibles de adaptación que ameritan el uso inteligente, medurado y concienzudo a servicio de las necesidades del personal. Reconoce, además principios como la unidad, mando, comunicación verbal, la unión y la equidad por sobre la justicia; por lo que es importante que los miembros de la organización se sientan motivados a aportar toda su voluntad y entusiasmo durante el ejercicio de sus funciones; por ello es fundamental que los colaboradores reciban un trato benevolente y justo, es decir, un trato equitativo, para la adecuada ejecución de este principio se requiere sensatez, experiencia y bondad.

Desde la teoría de la administración, los resultados concuerdan con lo planteado por Chiavenato (2007), quien plantea la teoría de las relaciones humanas desde la humanización y democratización de la administración, marcando distancia de los conceptos mecanicistas y rígidos de la teoría clásica; en ese sentido, la teoría de las relaciones humanas nace desde las ciencias humanas, especialmente de la psicología, en las primeras aplicaciones a las organizaciones; por lo que basados en dicha teoría, la gestión de las relaciones tienen que considerar los enfoques de la psicología organizacional.

Del mismo modo, Chiavenato (2007), resalta la demanda de humanizar y democratizar la administración, dotándola de flexibilidad y ductilidad que caracteriza a los nuevos patrones de convivencia de los tiempos actuales; así también identifica que el progreso de las ciencias humanas en específico el influjo en la intelectualidad y aplicaciones a las

organizaciones industriales de la psicología exhibieron lo contraproducente de la Teoría Clásica

Sustento teórico del modelo HERO

El análisis de la teoría del modelo HERO que sustenta la propuesta de una estrategia de organización saludable y resiliente, Holbeche (2019), se halló que la gestión de los recursos y prácticas organizacionales de HERO consisten en tareas y recursos sociales que, junto con las prácticas organizacionales, están orientados a aumentar el bienestar de los trabajadores a nivel individual, de equipo y organizacional.

Al respecto, Salanova (2019); Ossa (2021); Benitez (2021); Tonkín et al. (2018), resaltan que las organizaciones saludables deben lograr el equilibrio adecuado entre sus circunstancias únicas, la industria y la cultura, al mismo tiempo enfatizan en la importancia de la felicidad y la sostenibilidad; dicha condición contribuye a la sostenibilidad del trabajo, los proyectos de vida y el significado del trabajo en las organizaciones, enfatizando la importancia de reconocer, respetar y utilizar el significado del trabajo como clave para el desarrollo y revaloración, además proponen intervenir en el bienestar y la resiliencia personal de los trabajadores permitiendo elevar los niveles de resiliencia y aspectos de su bienestar.

Seguidamente, Salanova et al. (2016), propone implementar y comprobar el efecto de la intervención del Modelo HERO a través de encuestas y fichas de seguimiento para el análisis cualitativo y cuantitativo de los avances e impacto de la intervención; la sostenibilidad de la intervención, evaluando el impacto real en la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores por ende propiciar la excelencia organizacional, calidad de vida laboral además de la promoción de la salud general

de la organización de manera proactiva como un objetivo estratégico de la organización.

Implementación y sostenibilidad del modelo HERO

Llorens et al. (2013); Salanova et al. (2016), desde la teoría del modelo HERO, plantean la gestión de las organizaciones saludables y resilientes, a partir de la implantación de las siguientes acciones: preparación de entornos de laborales, a través de la gestión de políticas generales en la empresa, garantizando el compromiso para promover estrategias de comunicación y participación de las diferentes áreas a partir de la sabiduría organizacional; el diseño de la intervención objetiva para la propuesta de objetivos e hipótesis considerando marcos teóricos sólidos y válidos así como intervenir en la organización a través de estrategias colectivas en base a resultados del diagnóstico inicial

Finalmente, Chiavenato (2007), sostiene que resulta imprescindible concertar las dos funciones elementales de las organizaciones: la función económica (generar bienes o servicios para afianzar el equilibrio externo) y la función social (dotar satisfacciones a los integrantes para asegurar el equilibrio interno); resalta además al sub-sistema de valores y objetivos considera la visión y misión que la organización debe alcanzar; el técnico se refiere a la infraestructura, técnicas y conocimientos necesarios para desempeñar las funciones de los colaboradores; el psico-social porque en la organización se desarrollan interrelaciones entre los trabajadores y los que gestionan la misma, se considera además el desenvolvimiento individual y dinámica grupal, motivación, valores, actitudes, sentimientos aspiraciones y expectativas de los trabajadores; finalmente, el estructural que considera las diferentes tareas y funciones que desarrollan los trabajadores.

Así también, SERVIR (2014), señala que toda entidad pública debe buscar alcanzar bienestar social, con actividades que propician las condiciones que generan un adecuado ambiente de trabajo que permita el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores; considera, además identificar y atender las necesidades de los servidores civiles, así como la ejecución de programas de bienestar social como: celebraciones, culturales, deportivos, culturales u otros.

Por su parte, Servir (2014), resalta la participación del trabajador en relaciones colectivas como gremios, asociaciones, sindicatos, así como el respeto a sus derechos, negociación, derecho a huelga, solución de conflictos, derecho de sindicación, derecho de huelga, entre otros hace, que se genere una organización saludable manteniendo un adecuado nivel de participación en la organización.

Por concluir

Sobre el estado actual de las relaciones humanas y sociales en los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú se halló que el 45% de los trabajadores percibieron que a veces se gestionan las relaciones humanas respecto al bienestar social, cultura y clima organizacional en los Centro de Emergencia Mujer; el 35% que siempre se gestionan las relaciones laborales individuales y la seguridad y salud de los trabajadores y el 20% que nunca se gestiona la comunicación institucional.

En relación al estado actual de la organización saludable y resiliente en los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú se halló que el 75% de los trabajadores percibieron que a veces se gestiona los recursos organizacionales saludables, las demandas laborables y empleados saludables en dicha institución pública, el 24% de ellos opinaron que siempre se gestiona y el 1% que nunca se realiza dicha gestión.

El modelo HERO constituye una propuesta para la promoción de organizaciones saludables y resilientes a partir del diseño de una serie de estrategias positivas para alcanzar la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores, así como la gestión de la excelencia organizacional, calidad de vida laboral de los mismos, por ende, la gestión adecuada de las relaciones humanas y sociales en los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú.

Realizar investigaciones que promuevan la Gestión de las relaciones humanas y sociales en las entidades públicas que gestionen organizaciones saludables y resilientes, desde un enfoque gobernanza, valor agregado y gestión del bienestar; dichas gestiones posibilitaran en los trabajadores de la entidad la gestión de relaciones laborales individuales, seguridad y salud en el trabajo, bienestar social, cultura y clima organizacional, así como la comunicación interna.

Realizar investigaciones con propuesta que permitan la gestión de Políticas Públicas de Relaciones Humanas y Sociales en las entidades del estado, con enfoque de organización saludable y resiliente, priorizando en los Programas Presupuestales la gestión de recursos organizacionales saludables, demandas laborales y empleados saludables.

Desarrollar investigaciones con propuestas de gestión de Políticas Públicas que permitan desarrollar competencias de relaciones humanas y sociales desde el enfoque de organización saludable y resiliente que permita a la entidad alcanzar la visión y misión institucional y por ende brindar un buen servicio a la ciudadanía en general.

Adecuar al contexto institucional, los instrumentos propuestos en el presente estudio, que permita medir el nivel de relaciones humanas y sociales, así como el enfoque de organización saludable y resiliente para la toma de decisiones que permitan a todos los trabajadores de la enti-

dad pública brindar un servicio de calidad desde la eficiencia y eficacia y los principios de la gestión pública.

Diseño de un modelo teórico HERO de organización saludable y resiliente, para la gestión de las relaciones humanas

Denominación de la propuesta

Estrategia de organización saludable y resiliente para la mejora de la gestión de relaciones humanas y sociales en los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú.

Objetivos de la propuesta

Siendo el objetivo general: diseñar una propuesta de una organización saludable y resiliente para mejorar las relaciones humanas y sociales en los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú y como objetivos específicos:

- Implementar en el Plan de Trabajo de Relaciones Humanas y Sociales 2023 con propuestas de organización saludable y resiliente en la atención de recursos organizacionales saludables, demandas laborales y empleados saludables de los trabajadores que pertenecen a los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú
- Desarrollar capacitaciones a los gerentes y trabajadores sobre la promoción de las relaciones humanas y sociales desde el enfoque de organización saludable y resiliente en el Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú.

- Monitorear el proceso destinado a promover las relaciones humanas y sociales desde la propuesta de organización saludable y resiliente en el Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú.

Figura 3. Diseño de la Estrategia de organización saludable y resiliente



Fuente: Rojas Peña (2023).

Nota: Esquema de la propuesta de estrategia de organización saludable y resiliente

Plan de intervención del modelo

Descripción de la propuesta

La propuesta responde a la problemática identificada en la gestión de las relaciones humanas y sociales en el Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú, que presentan una limitada gestión en el bienestar social, cultura y clima organizacional y en la comunicación interna de los trabajadores de dicha institución. En consecuencia, existen brechas en las relaciones humanas y sociales en dichos Centros con un limitado

enfoque de organización saludable y resiliente que considera aspectos como organizacionales saludables, demandas laborales y empleados saludables.

Respecto al limitado bienestar social, en el Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú, a través de la propuesta se pretende proponer actividades que propician las condiciones que generen un adecuado ambiente de trabajo posibilitando el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de dicha entidad. Considera, además la identificación y atención a las necesidades de los trabajadores, desde la ejecución de programas de bienestar social como: celebraciones, culturales, deportivos, culturales u otros propuestos por los mismos.

En relación con la limitada gestión de la cultura organizacional, mediante la propuesta se pretende fortalecer formas y características de pensar y cumplir con las responsabilidades en base a los valores, normas, conductas, símbolos, creencias entre otros, que serán adoptados y compartidos por los miembros del Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú. Es importante señalar que las acciones antes precisadas permitirán identificar, definir, promover y medir la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso en la entidad.

Sobre la limitada gestión del clima organizacional, a través de la propuesta se busca orientar el mejoramiento de la percepción colectiva del grado de satisfacción de los trabajadores sobre el ambiente laboral; el compromiso de la alta dirección o gerencia para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso del Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú.

Finalmente, en relación con la limitada comunicación interna, mediante la propuesta se pretende comprender el proceso de compartir adecuadamente los mensajes dirigidos a los trabajadores, siendo estas

claras e íntegros promoviendo el interés, la unidad de visión y un propósito compartido. Para alcanzarlo, se propone partir del diagnóstico de necesidades de comunicación, identificando el grupo focalizado, los mensajes, los canales o medios de comunicación, el momento oportuno para transmitir el mensaje, la medición de la efectividad de las acciones desarrolladas y los planes de acción de mejora del proceso.

Justificación de la propuesta

La presente propuesta pretende gestionar una estrategia de organización saludable y resiliente para la mejora de la gestión de relaciones humanas y sociales en los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú. Según Salanova (2019) las organizaciones saludables y resilientes comprende las formas en que se relacionan la organización y los servidores civiles considerando las políticas propias de la institución, así como las prácticas sociales. Los recursos laborales, señala Holbeche (2019), se encuentran dentro del componente de Recursos y Prácticas Organizacionales de HERO, y consisten en tareas y recursos sociales que, junto con las prácticas organizacionales, están orientados a aumentar la salud psicológica y financiera a nivel individual, de equipo y organizacional.

Los recursos de tareas son los más cercanos a los empleados porque están relacionados con las particularidades de las propias asignaciones: claridad de la tarea y el rol del trabajo, autonomía, diversidad de actividades y existencia de información y retroalimentación respecto de lo que se realiza. Estos recursos promueven la conexión y el orgullo de los empleados con su trabajo y su disfrute inmediato. Los recursos sociales se refieren al contexto laboral compartido e incluyen compañeros de trabajo y jefes, así como clientes o empleados de proveedores, aumentando las conexiones de los empleados con las personas con las que trabajan, según Ghazi et al. (2020) y Salanova (2019).

Por lo tanto, según Gómez et al. (2020) y Grawitch y Ballard (2016), una organización saludable conduce a un negocio saludable y exitoso, lo que subraya el fuerte vínculo entre la rentabilidad organizacional y el bienestar de los trabajadores; comenzando con una perspectiva positiva centrada en el logro y la excelencia, se describe cómo la psicología de la salud organizacional positiva ha evolucionado de la psicología de la salud ocupacional a la psicología de la salud ocupacional positiva, enfatizando la importancia de los enfoques de prevención primaria. Por lo que, se propone seguir la metodología que hará posible el desarrollo de la presente propuesta, como se detalla en la figura 3.

Fundamentación

La presente propuesta se fundamenta en la hermenéutica, siendo que la misma está dirigida a un grupo humano, se ha considerado dicho paradigma ya que la misma permite comprender hechos, fenómenos o sucesos; así también, por que reposa en el principio del círculo hermenéutico, relacionando el todo y sus partes, se propone entender símbolos, características y significados de la dinámica de las relaciones humanas y sociales de los y las trabajadores del Centro de Emergencia Mujer, en la búsqueda a la respuesta del cómo y los porqués de los mismos (Quintana y Hermida 2019; Pérez, 2015).

Estrategias de intervención

Tabla 15. Estrategia 1. Implementar en el Plan de Trabajo de Relaciones Humanas y Sociales 2023 con propuestas de organización saludable y resiliente en la atención de recursos organizacionales saludables, demandas laborales y empleados saludables de los trabajadores que pertenecen a los Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú.

Actividades	Descripción	Recursos	Metas	Responsables
Implementación del Plan de Trabajo de del subsistema de Gestión Relaciones Humanas y Sociales 2023	Se desarrollarán 5 talleres relacionados a la gestión de relaciones humanas y sociales desde el enfoque recursos organizacionales saludables, demandas laborales y empleados saludables	Recursos de la Entidad en base al PIA aprobado para el periodo 2023	Plan de Trabajo del subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales 2023 con enfoque de organización saludable y resiliente	Oficina de Desarrollo del Talento Humano

Fuente: elaboración propia.

Nota: implementar en el Plan de Trabajo de Relaciones Humanas y Sociales

Tabla 16. Estrategia 2 Desarrollar capacitaciones a los gerentes y trabajadores sobre la promoción de las relaciones humanas y sociales desde el enfoque de organización saludable y resiliente en el Centro de Emergencia Mujer de una región de Perú.

Actividades	Descripción	Recursos	Metas	Responsables
Capacitación a gerentes y trabajadores del CEM	Se desarrollará capacitación relacionada a la promoción de las relaciones humanas y sociales desde el enfoque de organización saludable y resiliente	Recursos de la Entidad en base al PIA aprobado para el periodo 2023	Número de servidores capacitados	Oficina de Desarrollo del Talento Humano

Fuente: elaboración propia.

Nota: capacitaciones a los gerentes y trabajadores sobre la promoción de las relaciones humanas y sociales.

N°	Actividad	Periodo 2023										
		F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
5	Desarrollo de taller para la implementación del Plan de Trabajo de Relaciones Humanas y Saludables 2023		x									
6	Desarrollo de capacitación gerentes y trabajadores Organización Saludable y Resiliente			x			x			x		
7	Monitoreo a la gestión de las relaciones humanas y sociales desde la propuesta de organización saludable y resiliente				x			x			x	
8	Evaluación y control de la ejecución de las actividades propuestas											x
9	Presentación del informe final											x

Fuente: elaboración propia.

Nota: cronograma del desarrollo de la propuesta

Evaluación y control de la propuesta de mejora

La Propuesta será monitoreada de manera permanente, para conocer los resultados obtenidos de su implementación, así como la constatación y verificar el cumplimiento de los objetivos

Tabla 19. Evaluación y control de la propuesta de mejora

Indicador	Frecuencia de revisión	Escala de logro				
		Pen-diente	En pro-ceso	Por lograr	Lo-grado	Supe-rado
Estado de la gestión de procesos destinados a promover relaciones humanas y sociales desde la propuesta de organización saludable y resiliente	Mensual					
Capacitación a gerentes y trabajadores	Mensual					
Capacitación a gerentes y trabajadores Monitoreo a la gestión de las relaciones humanas y sociales desde la propuesta de organización saludable y resiliente	Trimestral					

Fuente: elaboración propia.

Nota: frecuencia de evaluación y control

Referencias

- Álvarez, P. (2018). Ethics and Research Primer. *Ética e investigación*, 7(2), 122-148.
- Arias, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Editorial Enfoques Consulting EIRL.
- Armijos, F. B., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Benítez, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Revista Estudios Gerenciales*, 37(159), 167-177.
- Bersin, J. (2021). *The healthy organization*. The Josh Bersin Company.
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2025). Communication in the digitalized workplace: Employee well-being and organizational resilience in hybrid work contexts. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1576926>
- Bravo, V., De la Ossa, M. F., Polo, J., & Fragozo, M. F. (2021, febrero). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la protección de la salud mental en el trabajo. *Revista Novum*, 1(11), 66-82.
- Canto, T. C., Castillo, V., & Rodriguez, T. (2020). Healthy organization: The importance of its conceptualization. *International Journal of Arts and Social Science*, 3(1), 1-6. <https://www.ijassjournal.com/2020/V3I1/4146575156.pdf>
- Castañeda, Y., Betancur, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1-13.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.
- Daros, W. (2015, junio). La creación de la modernidad. Nuevos deseos e intereses de la humanidad. *Revista Invenio*, 18(34), 51-65.

- Defensoría del Pueblo. (2019). *Reporte de la primera supervisión de los centros de emergencia Mujer Mayo/Junio* (N° 5). Gobierno de Perú.
- Del Castillo, D., & Rodríguez, T. (2018). La ética de la investigación científica y su inclusión en las ciencias de la salud. *Acta Médica*, 12(2), 1-12.
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Perspective*, 8, 1-6.
- El Peruano. (2021, 10 de octubre). Salud mental: Tres de cada 10 trabajadores presentaron un alto riesgo durante la pandemia. <https://n9.cl/41pt6k>
- Espinoza, R. (2008). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, 8(1).
- Flores, J. C. (2018). Desde la heteronomía a la autonomía de la ley moral. Un diálogo del planteamiento de la ley moral desde la filosofía crítica con la moral tradicional. *Revista de Filosofía*, 145, 19-33.
- Gallardo, E. E. (2017). *Metodología de la investigación*. Universidad Continental.
- Ghazi, S., Ismail, A., Loay, S., Metri, M., & Abdelsalam Al-R. (2019). Aligning business strategic priorities and purchasing practices in industrial firms: Evidence from an emerging economy. *Theoretical Economics Letters*, 9(4). <https://doi.org/10.4236/tel.2019.94047>
- Gómez, R., García, J., Morales Sánchez, V., & Hernández Mendo, A. (2021). Fortalezas psicosociales del empleado saludable en trabajadores de acuerdo con su nivel de actividad física. *Revista Mexicana de Psicología*, 38(1), 30-44.
- Goncalves, L. (2020). *Resiliencia en organización de salud* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). The critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. *Stress & Health*, 31(4), 264-273. <https://doi.org/10.1002/smi.2619>

- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149-167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guest, D. E. (2025). Twenty-five years of research on employee well-being: A review and future research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-49. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5271>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Herrera, L. E. (2017). *Factores claves en la gestión de personas, benchmarking "Los Mejores lugares para trabajar" y Productos Unión* [Tesis doctoral, Universidad Peruana Unión].
- Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research & Behavioral Science*, 36(5), 668-677.
- Huaynate, J. (2019). *Relación del compromiso organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas públicas de educación básica regular del distrito de Huánuco, 2017* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia*. Quirón Ediciones.
- Jameson, F. (2016). *Raymond Chandler: The detections of totality*. <https://n9.cl/d6u9p>
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill.
- Kelloway, E. (2017). Mental health in the workplace: Towards evidence-based practice. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 58(1).
- Kershaw, I. (2016). *Descenso a los infiernos. Europa 1914-1949*. Editorial Crítica.

- Leandro, T. (2018). *Prácticas organizacionales saludables y el engagement en los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*, 2018 [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].
- Lecat, A., Beusaert, S., & Raemdonck, I. (2018). On the relation between teachers' (in)formal learning and innovative working behavior: The mediating role of employability. *Vocations and Learning*, 11, 529-555. <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9199-x>
- Liu, Y., Wang, Z., & Chen, H. (2025). Organizational interventions for promoting employee mental health and resilience: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 25. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13372-7>
- Manuti, A., & Giancaspro, M. (2019). People make the difference: An explorative study on the relationship between organizational practices, employees resources, and organizational behavior enhancing the psychology of sustainability and sustainable development. *Sustainability*, 11(5). <https://doi.org/10.3390/su11051499>
- Martínez, L. (2021). Las nuevas relaciones laborales de bienestar y salud en el trabajo: la gerencialización del cuerpo en el caso del Reino Unido. *Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*, 21(3).
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, O., Pérez, A., & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8, 12-25.
- McDaid, D. (2008). *Mental health in workplace settings. Consensus paper*. European Commission.
- Milanovic, B. (2016). *Global inequality: A new approach for the age of globalization*. Harvard University Press.
- Ministerio de Salud. (2020). Guía técnica para el cuidado de la salud mental del personal de la salud en el contexto del COVID-19 (Resolución Ministerial n.o 180-2020-MINSA).

- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2018). *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. CEPREDIM.
- Ossa, C. V. (2021). Relationship between engagement and quality of work life in Chilean educational establishment officials. *Cuadernos de Administración*, 34.
- Pantzar, M. (2010). Future shock - Discussing the changing temporal architecture of daily life. *Journal of Futures Studies*, 14, 1-22.
- Parra, C., & Rodríguez, C. (2016). Training and its effect in quality management in organizations. *Investigación y Desarrollo*, 6(2), 131-143.
- Paz, L. (2020). [Título no especificado]. *Revista Auctoritas Prudentium*, 22, 1-34.
- Pazmay-Ramos, S. G. (2020). Organizaciones saludables. En C. Forero-Aponte, C. A. Toscano-del Cairo, S. G. Pazmay-Ramos, E. Quiroz-González, & J. T. Muñoz-Jaramillo, *Engagement y cambio organizacional* (p. 16). Universidad Católica de Colombia.
- Pérez, J. (2015). El positivismo y la investigación científica. *Revista Empresarial*, 35(9), 29-34.
- Pertuz, R. A. (2013). Integración de los subsistemas de la estructura organizacional de los institutos universitarios. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6-19.
- Quintana, L., & Hermida, J. (2019). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. *Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 16(2), 73-80.
- Ramos, L. (2020). Los alcances de una investigación. *Ciencia América*, 9(3). <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rampalli, R., & Sivapragasam, P. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89-93. <https://doi.org/10.4103/0019-5278.130835>

- Reig, A., & Rico, N. (2019, mayo-noviembre). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, 15, 21-44.
- Reyes, C. B., & Rojas, A. J. (2017). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel en el 2017* [Tesis doctoral, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
- Reyes, M., Gómez, A., & Ramos, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de COVID-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236.
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018* [Tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener].
- Rojas Peña, B. C. (2022). Gestión de seguridad psicológica en los servidores públicos de salud en el contexto de pandemia de la COVID-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3334-3349. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2091
- Rojas Peña, B. C. (2023). *Organización saludable y resiliente para la gestión de relaciones humanas y sociales en los Centros de Emergencia Mujer de una región de Perú* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M. A. (2019). *Validación del HEROCheck como herramienta de identificación de factores psicosociales y organizaciones saludables*. Fundación Prevent.
- Servir. (2014). *Los regímenes laborales en el Perú*. <https://acortar.link/ugkN1>
- Sloterdijk, P. (2013). *In the world interior of capital: Towards a philosophical theory of globalization*. Polity Press.

- Tablante, C., & Morales, M. (2018). *Impacto de la corrupción en los derechos humanos*. Instituto de Estudios Constitucionales del Estado de Querétaro.
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29, 107-124. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>
- UCV. (s. f.). *Código de ética en investigación*. Universidad César Vallejo.
- Vásquez, M. F. (2022). *Las relaciones interpersonales y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos de las universidades de la región Ica, año 2020* [Tesis doctoral, Universidad Nacional San Luis Gonzaga].
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.12.003>
- Wynne, R., De Broeck, V., Vandebroek, K., Leka, S., Jain, A., Houtman, I., McDaid, D., & Park, A. (2014). *Promoting mental health in the workplace: Guidance to implementing a comprehensive approach*.
- Zotova, O. Y., & Karapetyan, L. V. (2018). Psychological security as the foundation of personal psychological well-being (analytical review). *Psychology in Russia: State of the Art*, 11(2), 100-113.



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-594-50-1



9 789942 594501