

BENEFICIOS DE IMPLANTAR POLITICAS DOG-FRIENDLY EN PUERTO RICO

Valerie Joan Cintrón Díaz

Tesis sometida al Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico,
Recinto de Río Piedras como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en artes con especialidad en Psicología Industrial-Organizacional.

15 de mayo 2023

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

Notificación de derechos de autor/a

Esta tesis es propiedad conjunta de la autora y del Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. No podrá ser publicada en parte o en su totalidad o resumirse sin el consentimiento de la autora o de la Dirección del Departamento de Psicología.

Tabla de contenido

LISTA DE APÉNDICES.....	v
1. Apéndice A: Carta-Reclutamiento de participantes.....	v
2. Apéndice B: Lista de preguntas semiestructuradas a gerenciales.....	v
3. Apéndice C: Lista de preguntas semiestructuradas a empleados.....	v
4. Apéndice D: Hoja de consentimiento informado para gerenciales.....	v
5. Apéndice E: Hoja de consentimiento informado para personas trabajadoras.....	v
6. Apéndice F: Certificación del Comité Institucional para la Protección de Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI)	v
CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN	vi
RESUMEN.....	vii
RESUMEN BIOGRÁFICO DEL/LA AUTOR/A	viii
RECONOCIMIENTOS.....	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
Experiencias de Organizaciones con respecto a la Implementación de Políticas Dog-Friendly... 9	
Beneficios Principales de una Organización Dog-Friendly.....	16
Ventajas Organizacionales de implantar Políticas Dog-Friendly.....	25
Conclusión.....	40
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO.....	42
Dimensiones de la calidad de vida laboral	43
CAPITULO IV: MÉTODO	48
Técnica de recopilación de información: La entrevista.....	49
Participantes.....	49
Procedimiento.....	50
Evaluación de CIPSHI.....	50
Reclutamiento de participantes	50
Administración de instrumentos.....	51
Análisis de contenido	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	54
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	64

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS	78
APÉNDICES	82
APÉNDICE A: Carta-Reclutamiento de participantes	83
APÉNDICE B: Lista de preguntas semiestructuradas a gerenciales	84
APÉNDICE C: Lista de preguntas semiestructuradas a empleados.....	85
APÉNDICE D: Hoja de consentimiento informado para gerenciales.....	86
APÉNDICE E: Hoja de consentimiento informado para personas trabajadoras.....	89
APÉNDICE F: Certificación del Comité Institucional para la Protección de seres humanos en la investigación (CIPSHI)	93

LISTA DE APÉNDICES

- 1. Apéndice A: Carta-Reclutamiento de participantes**
- 2. Apéndice B: Lista de preguntas semiestructuradas a gerenciales**
- 3. Apéndice C: Lista de preguntas semiestructuradas a empleados**
- 4. Apéndice D: Hoja de consentimiento informado para gerenciales**
- 5. Apéndice E: Hoja de consentimiento informado para personas trabajadoras**
- 6. Apéndice F: Certificación del Comité Institucional para la Protección de Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI)**

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN

Certificamos que hemos leído y evaluado este documento y que en nuestra opinión es adecuado en el alcance y la calidad de su contenido para el grado de *Maestría en Filosofía con especialidad en Psicología* del Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Dra. Tania García Ramos, PhD

Director/a del comité de disertación

Dra. Julie Martínez Santiago, PhD

Segundo miembro del comité de disertación

RESUMEN

Por medio de esta investigación de psicología industrial-organizacional estudié las experiencias de organizaciones en Puerto Rico que han implementado políticas dog-friendly y sus beneficios. La metodología fue cualitativa, utilicé la técnica de entrevista semi-estructurada para recopilar información. La muestra estuvo compuesta de ocho (8) participantes, cuatro (4) gerenciales y cuatro (4) personas empleadas de dos (2) organizaciones distintas. Entre los hallazgos importantes, las experiencias de organizaciones en Puerto Rico que han implementado políticas dog-friendly, han sido agradables, amenas y positivas para la mayoría de las personas gerenciales y empleadas entrevistadas. Los beneficios para las organizaciones incluyen la armonía en el clima laboral y una estrategia útil de reclutamiento. También existen beneficios para las personas trabajadoras, entre estas las relaciones interpersonales positivas y el apoyo emocional y de flexibilidad. En las conclusiones puntualizo que los beneficios para las organizaciones y las personas trabajadoras contribuyen al balance de calidad de vida laboral, ya que permiten conectar aspectos personales en el ámbito laboral. Este balance de vida laboral es congruente con la visión, valores y misión de cada organización.

Palabras clave: Política “dog-friendly”, Organizaciones “dog-friendly”, Calidad de vida laboral, Psicología industrial-organizacional, Beneficios “dog-friendly”

RESUMEN BIOGRÁFICO DEL/LA AUTOR/A

La estudiante Valerie Joan Cintrón Díaz, residente de San Juan, obtuvo su diploma de escuela superior en el Colegio La Inmaculada, Santurce, Puerto Rico en 2015. Obtuvo su bachillerato en artes en Ciencias Sociales con concentración en Psicología y concentración menor en Protección Psicosocial y Legal de los trabajadores en la Universidad de Puerto Rico, Recinto Rio Piedras en 2020. En 2019 realizó junto con Coralys Del Mar Caban Pérez y Gabriela Beatriz Aponte Quiles, una investigación psico social titulada Cangrejos Ermitaños: una mirada a los culturalismos santurcinos. En 2021 publicaron un artículo de dicha investigación en la Revista [IN]Genios. Actualmente pertenece al programa graduado de maestría en Psicología Industrial-Organizacional de la Universidad de Puerto Rico, Recinto Rio Piedras, y continuará estudios doctorales en este programa a partir de agosto de 2023. Sus intereses de investigación integran el balance de vida y trabajo, la calidad de vida laboral y equidad de género en el trabajo

RECONOCIMIENTOS

Por medio de este escrito agradezco el apoyo académico de la directora de tesis, Dra. Tania García Ramos. Su insumo, estructura, guía y sabiduría sirvió de gran soporte para el desarrollo de este escrito. De igual manera, agradezco a la Dra. Julie Martínez por ser segundo miembro y brindar retroalimentación con esta tesis. Además, agradezco al Departamento de Psicología, así como la facultad, todos los profesores, de alguna manera indirecta o directa formó parte de mi formación en esta disciplina. Igualmente reconozco a mis colegas, quienes también estaban en el mismo proceso de maestría y tesis, cuya solidaridad y apoyo siempre fue bienvenida. En fin, agradezco a mis padres y mi familia por dejarme saber cuál es la verdadera prioridad en mi carrera, sin cesar su fe en mi sobre lo que me apasiona y me gusta trabajar.

Beneficios de implantar políticas dog-friendly en Puerto Rico

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Existen una diversidad de organizaciones en las que se pueden estudiar asuntos sobre el desarrollo organizacional y de recursos humanos. Varias organizaciones que promueven un ambiente de respeto, seguro y accesible para las personas empleadas. Actualmente, existen tendencias para proveer un ambiente más agradable que puede propiciar un espacio más productivo para las personas empleadas. Una de las tendencias más recientes es la implementación de políticas dog-friendly o perros-amigables. Dicha política permite que el empleado traiga a su acompañante perruno a su espacio de trabajo, con las debidas condiciones y restricciones de cada organización, con el fin de brindar un clima agradable a la organización y contribuir a aumentar la productividad.

Esta tendencia se ha popularizado en los Estados Unidos, sin embargo, en Puerto Rico es relativamente nueva. Esto me motivó a identificar aquellas organizaciones puertorriqueñas, públicas y privadas, que han implementado esta política dog-friendly. También investigar sobre las razones principales por las que la adoptaron. Además, de estudiar las experiencias, los beneficios y ventajas para dichas organizaciones. A partir de lo anterior, propuse las siguientes preguntas de investigación:

- 1. ¿Cuáles han sido las experiencias de organizaciones en Puerto Rico con respecto a la implementación de políticas dog-friendly?
- 2. ¿Cuáles son los beneficios principales de una organización dog-friendly para las personas empleadas en Puerto Rico?
- 3. ¿Cuáles son las ventajas organizacionales de implementar políticas dog-friendly en Puerto Rico?

Justificación

Existen niveles de estrés en organizaciones debido a la naturaleza del trabajo. Estos niveles varían dependiendo del clima laboral, la cultura y las condiciones y beneficios a las personas empleadas. Entre las maneras que una organización puede ayudar a disminuir la carga de estrés, que añaden a la calidad de vida laboral y atraen empleados, es la política pet-friendly.

A continuación, la definiré como una tendencia novedosa. Wagner & Pina (2021), quienes realizaron un estudio de cinco (5) compañías que implementaron políticas pet-friendly en Alemania, definieron esta política como “cualquier regla, guía y procedimiento que acepta, permite y regula la presencia de animales en el ambiente de trabajo con el fin de beneficiarse de la interacción entre el animal y humano” (p. 1). Estas autorías indicaron que se ha demostrado su efectividad para reducir el estrés laboral y personal de personas empleadas dueñas de perros:

According to self-reports, the dogs help employees cope with stress. Short breaks to interact with the dog help to recharge and increase the mood, as shown in one employee's quote:

So, I somehow sit and hack on my laptop and talk on the phone and he comes and then I notice immediately, I take my time, look down at him, cuddle him, take him on my lap, then cuddle him again, and then I recharge my batteries in that moment, which maybe half an hour of break wouldn't have brought me. (p. 13)

Entonces, por medio de la exploración de artículos, varias autorías determinaron la aportación a la disminución de estrés laboral al traer un perro al área de trabajo. También encontraron el beneficio de apoyo social para los empleados. Foreman, y colegas (2017), quienes

recopilaron los beneficios y retos del espacio de trabajo que brinda perros en Estados Unidos, indicaron que existe evidencia empírica de la noción de apoyo social que brinda el acompañamiento de los perros. Estas autorías señalaron la necesidad de observar el impacto positivo y negativo que puede tener adoptar políticas dog-friendly:

...empirical evidence supports the notion that dogs may provide social support [54], improve performance, and increase social interactions. However, there may be other aspects to be considered related to health, safety, interpersonal, and cultural issues. (p. 3)

Por otra parte, Junça-Silva (2022) comprobó en su estudio, que proponía examinar el rol de prácticas pet-friendly, la identificación del bienestar para los empleados. Lo que responde a si la organización es más pro-empleado, es más consciente, partidaria y auspiciadora de una comunidad más abierta para el bienestar de los empleados:

...individuals who can take their pet to their working space may feel a sense of obligation towards their organization, and may perceive that their organization shares similar values, increasing the likelihood of incorporating organizational values in their self-concept. By sharing the same values, employees tend to feel their self-concept is more coherent, achieve a sense of meaningfulness, and tend to become more aware of their place in the social world. (p. 6)

Los estudios de las autorías revisadas sostuvieron la importancia e incidencia positiva de políticas pet-friendly en organizaciones de diversas partes del mundo, que incluyeron Alemania, Brasil y Estados Unidos. Por estas razones, muchas organizaciones han acogido políticas

novedosas para impulsar y motivar al empleado en nivelar el estrés, ansiedad y motivarlo en cuanto a su proyección de productividad.

Particularmente responden ante la oportunidad de conectar más con los empleados y sus valores personales donde sus mascotas son parte de su vida y el hecho de traerlos a su espacio de trabajo, les ayuda y se sienten apoyados. Sin embargo, no encontré estudios sobre políticas pet-friendly en Puerto Rico. Esta ausencia de estudios justifica académicamente la necesidad y aportación que brindaría estudiar las experiencias de organizaciones que las están aplicando y destacar los beneficios en el contexto de la psicología industrial organizacional.

Actualmente no hay recopilación de datos estadísticos en el Departamento del Trabajo sobre la cantidad de organizaciones en Puerto Rico que han implementado la política dog-friendly. Por otro lado, en Estados Unidos, particularmente en Banfield Pet Hospital, se propusieron comprender la prevalencia, impacto y percepciones de organizaciones pet-friendly y políticas similares construyendo una encuesta anual que denominaron como PAWrometer (Banfield Pet Hospital, 2017). Dicho cuestionario fue administrado de forma digital a principios de 2017, a 1,000 empleados y 200 departamentos de recursos humanos de compañías e industrias alrededor de Estados Unidos (Banfield Pet Hospital, 2017).

Las autorías de este estudio recopilaron principalmente que los empleados entre 18-35 años son más receptivos a organizaciones que ofrecen beneficios como seguro para mascotas que permitieran mascotas en el trabajo, resultando en un 73% (Banfield Pet Hospital, 2017). Mientras que los departamentos de recursos humanos notificaron los resultados efectivos de adoptar estas políticas pet-friendly como los siguientes aumentos: moral de empleado (93%), reducción de estrés entre empleados (93%), balance de vida y trabajo (91%), mayor lealtad a la compañía

(91%) y reducción de culpa entre dueños de mascotas dejando sus mascotas en el hogar (91%) (Banfield Pet Hospital, 2017).

Aunque esta muestra es pequeña comparada con la población estadounidense y que no necesariamente representa una región particular, si representa el auge y tendencia que promueve un espacio de trabajo en el que los empleados son más receptivos y leales. Este factor permite justificar la necesidad de estudiarlo y profundizarlo en Puerto Rico. Además, poder brindar actualización respecto a lo que estas políticas pet-friendly podrían canalizar una sombrilla de posibilidades para el mejoramiento de las industrias. Es decir, al uniformar dicha política, se impulsa a que se cuantifique tanto las organizaciones que lo practican como también recopilar su éxito en industrias en Puerto Rico. De esta manera, permite abrir puertas en la academia sobre la disciplina de psicología industrial-organizacional y así correlacionar si tiene el mismo impacto que en Estados Unidos en futuras investigaciones.

Personalmente, he visto el impacto positivo de traer perros al espacio de trabajo. Cuando pertenecía a un programa de voluntarios en el Hospital San Jorge de Santurce, tuve la oportunidad de participar en un día que hubo visita de perros en el hospital. Aunque mayormente era dirigido para los pacientes pediátricos, quienes demostraron total entusiasmo por una compañía sorpresa de perros en su rutina cotidiana de procedimientos médicos, también resultó impactar a cualquier empleado tanto como enfermero, doctor y hasta en la recepción con dicha visita. Incluso, en mi trabajo actual que pertenece a la industria de servicio al cliente y ventas, permite que los clientes que visiten puedan estar acompañados de sus mascotas y se ve la diferencia de energía desde mi puesto como cajera.

A partir de mi experiencia subjetiva me motivé a investigar el impacto de tendencias de políticas dog-friendly en diversas organizaciones en Puerto Rico. También observar cómo las han implementado ya que es única la manera de implantarse en cada organización, además de indagar los riesgos que puedan surgir.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

Una vez indagué en el mundo de investigación académica con respecto a las políticas dog-friendly en organizaciones, enfatizaré a partir de las preguntas de investigación, en la revisión de literatura con el fin de resumir estudios relevantes. Las preguntas de estudio son: 1) ¿Cuáles han sido las experiencias de organizaciones en Puerto Rico con respecto a la implementación de políticas dog-friendly?, 2) ¿Cuáles son los beneficios principales de una organización dog-friendly para los trabajadores en Puerto Rico? y 3) ¿Cuáles son las ventajas organizacionales de implementar políticas dog-friendly en Puerto Rico? A continuación, detallo la información recopilada a partir de dichas preguntas enfocándome en sus acercamientos teóricos, metodología, resultados más relevantes y recomendaciones para investigaciones futuras.

Experiencias de Organizaciones con respecto a la Implementación de Políticas Dog-Friendly

Aunque existan limitaciones respecto a la población de Puerto Rico respecto a la implantación de políticas dog-friendly, se pueden recopilar investigaciones realizadas en diversas regiones del mundo que han implementado dichas prácticas. Algunos estudios para presentar a continuación se han realizado en países como Estados Unidos, Canadá, Colombia,

Tylke (2021) explora en su tesis las percepciones de los participantes, como se sentían y que pensaban sobre las políticas dog-friendly de las organizaciones que trabajaban. Es importante aclarar que para el momento que realizaron este estudio, surge la pandemia COVID-19 y les solicitaron a los participantes responder como si estuviesen trabajando en la oficina (lo que se marca desde el principio como una limitación, además de no establecer un marco teórico).

Utilizando un cuestionario en línea compuesto por 5 escalas que medían si traían su perro al trabajo o no y su razón correspondiente, las ventajas y desventajas de traerlo al trabajo, la comprensión de las políticas dog-friendly, así como su impacto sobre la decisión de mantener su empleo o solicitar empleo en otra organización. También las últimas dos escalas correspondían a datos demográficos.

El cuestionario se administró a 82 participantes que pertenecían a compañías norteamericanas y canadienses. Estos se dividieron en 3 grupos: empleados que traían su perro al trabajo (39), empleados que dejaban su perro en la casa (36) y empleados que no tenían perros (7). Entre las hipótesis establecidas, se destacó unos resultados que respaldan las experiencias de empleados que trabajan en organizaciones dog-friendly. Con respecto a los resultados sobre las percepciones de los beneficios de trabajar en una oficina dog-friendly, el 87% respondió que les gusta estar alrededor de los perros, 83% indicó que los perros los hacen felices, 78% respondió que el ambiente del trabajo es menos estresante con estos y 67% indicó disfrutar jugar con los perros.

Con respecto a la hipótesis que indicaba si las prácticas dog-friendly influyeron en la retención de los participantes, el 54% indicó que estaba de acuerdo que una de las razones por las que seguían trabajando era por las políticas dog-friendly. Sin embargo, los resultados que mejor demuestran las experiencias de estos empleados respecto a las políticas dog-friendly son donde 77% indicó que las personas disfrutaban tener sus perros en el trabajo. Particularmente llama la atención las respuestas personalizadas que algunos participantes añadieron en la opción de “other”, según Tylke (2021):

I enjoy the little mental breaks I get by bringing my dog with me to work, “My dog helps reduce stress. If I’m annoyed or frustrated with a coworker, I can take a break to pet my dog and feel better,” and that people “loving having her there and get mad if she’s[sic] not there. (p. 59)

Dichos resultados contribuyen a tener más información de las percepciones de los empleados con respecto a las prácticas dog-friendly. La autora recomienda para estudios futuros, investigar por qué aquellos empleados que tienen perros no pueden traer los suyos a sus organizaciones que son dog-friendly, examinar cuanto los empleados conocen respecto a las políticas dog-friendly de su organización, investigar el impacto de reclutamiento en las organizaciones con políticas dog-friendly.

Por otra parte, una manera de visualizar la diferencia entre perros, perros de servicios y perros para apoyo emocional, es distinguir los perros facilitadores como aquellos que requieren un entrenamiento extenso para asistir miembros de la comunidad con necesidades particulares. Estas usualmente se establecen en hospitales, centros médicos, instituciones educativas, entre otros. Jensen y colegas (2020) establecieron como hipótesis que los profesionales pediátricos trabajando con perros facilitadores reportaran menos fatiga relacionada al trabajo, más percepciones positivas al trabajo y mejor salud mental, en comparación con los participantes del grupo control trabajando sin perros facilitadores. Aunque este estudio se dirige a perros, distinto a mascotas, es importante destacar como la inclusión de animales en las organizaciones se puede especializar aún más y las relaciones humanas con perros son cada vez más comunes y necesarias.

Jensen y colegas (2020) no mencionaron su marco teórico, pero utilizaron 3 escalas en su investigación de diseño experimental con una muestra de 130 participantes de los cuales 65 son médicos pediátricos profesionales con perros facilitadores y los otros 65 son médicos pediátricos sin perros facilitadores. Las mismas medían cómo experimentaban cansancio emocional, cómo evaluaban el bienestar mental relacionado a la naturaleza de su empleo y su estatus de bienestar mental, físico, y social. Los resultados más relevantes reflejaron que trabajar con un perro facilitador está asociado con mejores sentimientos de logros personales en el trabajo. De igual manera, se demostró que trabajar con perros facilitadores permite asociar descripciones positivas del trabajo, como mayor entusiasmo y menos depresión relacionada en cuanto a las percepciones de su tipo de trabajo. Por último, en cuanto al bienestar mental, estuvo significativamente asociado con mejores experiencias, menor depresión, menos afecto negativo y mejores percepciones de salud mental.

Aunque este estudio no necesariamente provee información de cómo las organizaciones influyen en las políticas dog-friendly, si abunda en la relevancia de incluir perros como no solo acompañantes que mejoran la productividad laboral, sino también como posibles asistentes. Esto promueve una gran oportunidad en la disciplina de la psicología industrial-organizacional para que trabaje con estos programas de facilitación de empleos, que sean demandantes de alto estrés, ansiedad y fatiga.

Baltazar Tamara (2021) aportó sobre la tenencia de mascotas para el bienestar psicológico del personal de la salud durante la pandemia de COVID-19. La autora se basa en el marco teórico sobre el estrés laboral y sus incidencias como el síndrome del burnout, particularmente en el personal de salud durante eventos extremos de salubridad como lo es la

pandemia. Esta documenta y justifica su investigación para identificar factores protectores que contribuyan al bienestar de los trabajadores de salud. Utilizando un cuestionario en línea, con cuatro escalas: la escala Lexington de Apego a Mascotas, la escala del Inventario de burnout de Maslach que pretendía identificar los indicios del burnout, la Escala de Atenas de Insomnio que media la calidad de sueño y la escala hospitalaria de ansiedad y depresión para evaluar la sintomatología ansiosa y depresiva.

La muestra fue compuesta por 31 participantes quienes eran profesionales de la salud de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. La hipótesis establecía encontrar que el personal de la salud que cuenta con mascota mostraba mayor bienestar psicológico y emocional en comparación con el personal de la salud que no tenía mascota. Esta hipótesis no fue apoyada ya que por medio del análisis de datos se demostró que el personal de salud tiene una alta incidencia de ansiedad y estrés; y saber que tenían que llegar a la casa a atender y dar de comer a sus mascotas les generaba un mayor desgaste físico y mental.

Aquí podemos observar un tipo de investigación que presenta los riesgos de mantener una mascota, con el cuidado que implica y sin tener una política pet-friendly en su organización. Si un profesional de la salud contara con una política pet-friendly, aumentaría su bienestar psicológico. Esta es una pregunta que surge de esta investigación y se puede enlazar con lo que exponen Jensen y colegas (2020), cuando al permitir perros facilitadores en una organización de médicos pediátricos, hubo una disminución en la depresión.

Partiendo del mismo supuesto, donde los animales son más que acompañantes de trabajo, que pueden servir como asistentes y de apoyo emocional, González-Pérez & Georgiadou (2019) expusieron sobre la oportunidad que brindan los perros a las vidas de los seres humanos y a las

organizaciones. Presentaron casos de organizaciones famosas que han implementado las políticas pet-friendly. Detallaron sobre el impacto que tuvo un perro de raza Welsh Corgi llamado Rufus en la compañía de Amazon hace aproximadamente 10 años. Este asistía a las reuniones, encuentros, horas de almuerzo, lo que provocó entonces que Amazon permitiera que los empleados trajeran sus perros.

Por otra parte, Google también decidió incluir los perros de visita, además de proveer un autobús para estos con sus dueños en la oficina de San Francisco. Otro ejemplo es Arkix, una agencia de mercadeo en Colombia que, según uno de los líderes más grandes de su organización, permite perros en su compañía porque les brinda apoyo. Según Federico Álvarez Zuluaga, líder CEO, su experiencia con su mascota Jani es importante “one of the best things of Arkix is that I can bring my dog” (citar autor, año y p.285). Federico también expresó lo siguiente:

it’s really fun to work and people actually enjoy the presence of dogs. Those who have dogs love to work at a pet friendly company because they don’t need to leave their dogs alone...We have a pet regulation that outlines the rules that dogs must follow in the office...We need to pick up after our dogs...If we see other dog poop, we also need to pick it up because we are a team (p. 285).

González-Pérez & Georgiadou (2019) abordaron los casos desde una visión histórico-social. Esta es una oportunidad para continuar investigando casos de organizaciones que implementen prácticas dog-friendly y pet-friendly. De hecho, recomienda que la investigadora profundice en los vínculos de permitir perros en las organizaciones desde la multidisciplinariedad cuando se realicen las políticas organizacionales. Por lo tanto, diversificar la discusión de las empresas con todos sus retos, ganancias e interrogantes.

Colarelli y colegas (2017) brindaron desde una perspectiva científica la influencia que tiene un perro de compañía en grupos de trabajo. Estos no expusieron su marco teórico. Aunque su diseño experimental no se basó en una interacción genuina en un ambiente laboral, estudiaron las condiciones de un equipo de trabajo con una tarea en común. Utilizando los términos de emociones positivas y comportamiento prosocial como variables a estudiar en la interacción de equipos de trabajo, desarrollaron tres estudios. El estudio 1 y 2 examinaron como un perro de compañía influía el comportamiento prosocial, la intimidad, y confianza en los miembros de pequeños grupos. El estudio 1 debía resolver una tarea de un problema, mientras que en el estudio 2 se debía desarrollar la destreza de toma de decisiones sobre su tarea. (p. 80) Ambos estudios estaban compuestos por 120 participantes quienes eran estudiantes de una Universidad Midwestern, divididos en dos grupos de trabajo: uno con el perro de compañía presente y otro sin él. El estudio 3 estaba dirigido a que observadores evaluaran por medio de videos los comportamientos de los estudios 1 y 2 durante 40 segundos sin que hubiera la presencia de los perros de compañía

Según los resultados, el estudio 1 demostró que el perro de compañía tenía una influencia positiva mayormente en *cooperación e intimidad física*. El estudio 2 reveló que el perro de compañía tenía una influencia positiva en *comportamiento prosocial y confianza*. El estudio 3 indicó que el perro compañía aumentaba las *emociones positivas* entre los miembros. Estos efectos fueron suficientemente marcados para haber sido observados en tan poco tiempo.

¿Qué implican los resultados para esta revisión de literatura? De acuerdo con Colarelli y colegas (2019), “A dog may function as a social catalyst—an engaging, safe, and neutral topic for opening a conversation—providing common ground for creating comfortable interaction “(p.

79), Aunque el enfoque de este estudio es en un perro de compañía que no es lo mismo que una mascota, es importante destacar que la presencia de un perro aumenta en las interacciones sociales entre humanos, lo que puede sugerir que estos puedan ser más eficientes en los ambientes laborales. Por lo tanto, se asemeja a las posibles experiencias de empleados en organizaciones que laboran en equipos de trabajo, donde la cohesión grupal y social es central. Los resultados anteriores permiten afirmar cómo la interacción con un perro en contextos de trabajo puede aportar de forma positiva a la consecución de tareas de grupo.

Beneficios Principales de una Organización Dog-Friendly

Mediante esta sección resumo estudios de diversas autorías sobre los beneficios principales de una organización dog-friendly, mayormente dirigidos a las personas trabajadoras (Barker et al., 2012). Incluso hay información sobre los efectos en el bienestar de los empleados y empleadas en las organizaciones como los niveles de ansiedad (Agis, 2021). De igual forma, algunas autorías señalaron la relación de políticas dog-friendly con la productividad de los empleados. Wagner y Pina (2021) destacaron cómo las políticas dog-friendly permitieron atraer una imagen más relajada y positiva, haciendo conexión con la comunidad, así como participando de la competencia del mercado. Estas autorías, entre otras a continuación, profundizaron y analizaron más directamente los beneficios psicológicos como cotidianos de adoptar políticas dog-friendly en organizaciones.

Barker y colegas (2012) realizaron un estudio con un diseño cuantitativo pre-pos entre grupos con medidas repetidas para comparar las diferencias de empleados que traen sus perros al área de trabajo (DOG), empleados que no traen sus perros al trabajo (NODOG) y empleados que no tienen perros como mascotas (NOPET); en una organización en Carolina del Norte que ha

sido dog-friendly por más de 15 años. Aunque las autorías no revelaron el acercamiento teórico, expusieron el propósito cuya finalidad era investigar las percepciones de estrés de los empleados y las percepciones organizacionales en una organización que permita mascotas en el área de trabajo. Además, su metodología se fundamentó en una muestra de 75 empleados que se dividieron en los tres grupos mencionados y se midieron a través de un cuestionario de 4 escalas. Incluyeron las siguientes escalas, además de un análisis de cortisol mediante saliva: Pet Attitude Scale, Employee Organizational Perceptions, Affective Commitment Scale, Perceived Organizational Support Scale, y Stress visual Analog Scale.

Los resultados más relevantes demostraron que los empleados percibieron la presencia de perros de manera neutral con respecto a la productividad. Es importante destacar que un 20% indicó que su presencia podía intervenir la productividad personal. Otros resultados interesantes fueron que el estrés percibido fue similar al principio, durante el curso del día, el estrés disminuyó con el grupo DOG que tenía sus perros presentes y aumentó con el grupo NODOG y NOPET. El grupo NODOG tenía mayor estrés significativo ($p < 0.005$) que el grupo DOG ($p < 0.02$) al final del día (p. 15)

Barker y colegas (2012) recomendaron para el futuro aumentar la muestra y reproducir estos métodos para entonces llegar a una conclusión que generalice más los resultados. Además, evaluar el impacto del bienestar, así como los beneficios y limitaciones de mascotas en el trabajo. También destacaron la necesidad de estudiar ese impacto de los perros en trabajo remotos. Sin embargo, un detalle que resaltaron fue la necesidad de otro estudio sobre el clima de comportamiento positivo organizacional y el bienestar. Estos establecen que tal vez los miembros percibieron que eran valorados por la organización a través de la variedad de

programas y estructuras por lo que puede explicar porque no hubo diferencias significantes entre los grupos, ya que demostraron neutralidad.

Las conclusiones de Barker y colegas (2012) son relevantes para demostrar la percepción del estrés de los empleados en las organizaciones dog-friendly. Se podría indicar que Agis (2021) interesó continuar las recomendaciones de Barker y colegas (2012) ya que su estudio se centró en el teletrabajo y las implicaciones de involucrar mascotas bajo dicha modalidad.

Agis (2021) estudió el impacto de la presencia de animales en el área de trabajo con relación a los niveles de ansiedad. Su intención fue indagar en los beneficios y desventajas del involucramiento de las mascotas en las tareas laborales bajo la modalidad del teletrabajo durante la pandemia Covid-19. Las circunstancias extraordinarias de esta modalidad por las exigencias sanitarias gubernamentales no se pudieron contrastar del todo con lo que Barker y colegas (2012) investigaron exactamente; pues el contexto de época, geográfico, social, económico, e incluso político eran distintos. Sin embargo, sus intenciones eran bastantes similares.

Agis (2021) articuló unos términos importantes que se pueden denominar elementos principales de lo más cercano a un marco conceptual en el que se fundamentó, ya que no establece explícitamente su acercamiento teórico. Integró los conceptos de apoyo social, apoyo organizacional y pet-friendly. Agis (2021) definió el apoyo social como un proceso de transacciones interpersonales, basados en los recursos emocionales, instrumentales e informativos...dirigidos a potenciar...el bienestar del receptor, el cual es percibido como transacción de ayuda. El apoyo organizacional percibido lo define como las creencias globales de los empleados con respecto al nivel en el cual una organización valora sus aportaciones y se preocupa por el bienestar de cada uno de sus colaboradores. Mientras que el pet-friendly lo

define como una cultura que tiene como objetivo integrar a las mascotas en la vida laboral de los colaboradores, creando un ambiente de bienestar para ambos.

Agis (2021) focalizó su estudio alrededor de la pregunta principal de: ¿Qué beneficios y desventajas trae a la empresa y a los colaboradores la presencia de sus mascotas en horas de trabajo, durante el trabajo a distancia? Esto con la intención de analizar la forma en que estos cambios estratégicos pueden contribuir al nivel de productividad para promover nuevas estrategias de solución y mejora a nivel empresarial e individual.

Al utilizar un diseño mixto en su metodología abarcó una fase cualitativa con un diseño fenomenológico donde describió las experiencias de personas en el entorno Pet-Friendly; con el fin de comparar con los hallazgos que encontró en la fase cuantitativa por medio de una encuesta de tres secciones (Agis, 2021). La primera sección con datos demográficos y de reclutamiento de participantes, la segunda sección con el inventario de Ansiedad Rasgo-Estado (IDARE). Por medio del último evaluó el nivel de ansiedad reflejado en el momento de la aplicación y un nivel general; y por último la tercera sección que constituía preguntas de beneficios y desventajas sobre la percepción de los participantes respecto el teletrabajo (Agis, 2021). Utilizó esta fase cuantitativa para dividir en grupos los participantes cuya muestra era de 114 en la zona metropolitana de Ciudad de México, aquellos que no tenían mascotas (Grupo A) y aquellos que tenían mascotas (Grupo B). Formuló una hipótesis para comparar ambos grupos sugiriendo que las personas con alguna mascota presentaban niveles de estrés y ansiedad más bajos comparados con quienes no contaban con una.

Los resultados más relevantes revelaron que en respuesta a la pregunta de ¿Qué importancia tiene la presencia de tu(s) mascota(s) para elevar la productividad personal? El

33.30% indicó que no tenía importancia y sin importancia, mientras que el 30.40% indicó que tenía algo de importancia. (Agis, 2021). Por otro lado, para la pregunta de ¿Tu(s) mascota(s) en el área de trabajo afecta tu productividad personal? La mayoría de los participantes mostró indiferencia en cuanto a su productividad resultando en 52.20%, mientras que 18.80% reveló que ayuda un poco a su productividad (Agis, 2021). Estipuló que, al comparar los grupos, no pudo documentar una diferencia significativa en relación con la ansiedad medida por medio de la escala IDARE (Agis, 2021). Al final propuso darle continuación a la investigación con la inclusión de la variable estrés, una perspectiva desde las áreas directivas y promover una propuesta de involucrar las mascotas dentro de las empresas (Agis, 2021).

Agis reveló un acercamiento del teletrabajo que involucraba las mascotas y su impacto en la productividad, con la recomendación principal de promover más empresas que implementen políticas pet-friendly, específicamente en México. Hall y Mills (2019) proveyeron una mirada desde la investigación cuantitativa también, pero con una dirección atada a analizar el impacto de brindar los perros a la oficina en relación con resultados del trabajo; específicamente como su compromiso, el bienestar y relaciones sociales. Además de estudiar los resultados de traer perros al ámbito laboral para su propio bienestar y sus relaciones sociales.

Hall y Mills (2019) utilizaron un cuestionario de seis (6) escalas las cuales permitían medir la calidad de vida del trabajo, compromiso con el trabajo, el deseo de renunciar el empleo, el apoyo o aislamiento social que se siente en el trabajo, el uso de redes sociales en las horas de almuerzo y la conexión entre el dueño y su perro. Aunque no expusieron un marco teórico, llevaron a cabo dicho estudio con una muestra de 749 empleados del Reino Unido, que dividieron en varios grupos. Los grupos se describieron de tal manera: los que “nunca” traían su perro (n =

506), los que traían sus perros (n = 243), los que traían su perro “a menudo” (n= 167) y los que “a veces” los traían (n = 76).

Considerando la muestra numerosa que obtuvieron, llegaron a obtener una cantidad sustancial de resultados igualmente. Entre estos resultados, demostraron unos datos que contrarrestan aquellos estudios que indican que brindar los perros a la oficina puede ser una distracción. Sostuvieron que los empleados reportaron mayor absorción al trabajo, además de aumento en compromiso general y vigor con el trabajo. De igual manera, los empleados que “a menudo” traían su perro al trabajo reportaron significativamente disminución de intención a renunciar su empleo actual en comparación con los que “a veces” y “nunca” traían su perro al empleo; lo que sugiere que traer los perros regularmente aumenta el compromiso de retención laboral (Hall & Mills, 2019). Otro resultado importante fue que los empleados que a menudo traían el perro al trabajo reportaron menor apego ansioso de su perro que aquellos que “nunca” o “a veces” lo traían, sugiriendo que reduce la ansiedad, fortaleciendo su conexión con su perro y contribuye a aumentar el bienestar y calidad de vida.

Al dar cuenta de los resultados de este estudio, las autorías reportaron que fue bastante exitoso al tener una cantidad bastante alta de participantes y poder representar el impacto de perros en la oficina. No obstante, recopilaron la información mediante autoreportes la cual puede estar sesgada. A pesar de esta posibilidad ante la incomodidad que podía surgir al responder las preguntas, establecieron diferencias en los grupos. Aun así, recomendaron que futuras investigaciones se enfoquen en recopilar información adicional con las variables de la retención de empleados y los días de enfermedad, para medir el ausentismo y presencialismo con relación a permitir perros en el lugar de trabajo (Hall & Mills, 2019).

Wagner (2020) utilizó la teoría fundamentada para llevar a cabo su proyecto de tesis relacionado a la influencia de perros en el clima laboral, la comunidad, el bienestar de las personas en la oficina y los prerequisites sobre los cuales las compañías pueden beneficiarse de la presencia de perros. Utilizó la teoría fundamentada bajo un modelo sobre la influencia de la política pet-friendly en la organización y la relevancia de la cultura que fomenta las relaciones dinámicas. Dado a que era difícil medir el impacto en el clima laboral y la comunidad, llevó a cabo 12 entrevistas a personas que tienen perros, que traen perros a la oficina y gerentes. Según los resultados, identificó cuatro áreas positivas de influencia con respecto a la satisfacción y clima laborales. Estas son: los perros ayudan a lidiar con el estrés, hubo un aumento de comunicación entre los empleados, la cohesión social que los perros fomentan y la apreciación de parte de los empleados hacia las políticas pet-friendly (Wagner 2020).

Como prerequisites para políticas pet-friendly sugirieron horarios flexibles y autonomía por parte de los empleados que tienen perros, y una mentalidad abierta a intento y error (*trial and error*) que puedan surgir a medida que se apliquen las políticas (Wagner, 2020). Estos resultados sustentan la influencia positiva de los perros en el ambiente laboral. Aun así, recomendaron para estudios futuros que se estudie una organización antes y después que implemente la política pet-friendly, así como ampliar a personas que no tienen mascotas.

Más adelante, Wagner y Pina (2021), profundizaron en el mismo estudio de Wagner (2020) otras áreas de énfasis de la cultura organizacional. Especialmente con respecto a la marca del patrono, que al implementar prácticas pet-friendly permite atraer una imagen más relajada y positiva, haciendo conexión con la comunidad, así como participando de la competencia del mercado. Al un solicitante percatarse que una organización esta tan abierta a identificarse con los

valores suyos, inmediatamente conecta y permite que el proceso de reclutamiento sea más eficiente, si cumple con las cualificaciones. Esto se explica mediante la teoría de identidad social. Según Wagner y Pina (2021) “people derive their self-concept from their membership in certain social groups and therefore join companies that fit their own values and are staffed with people similar to themselves” (p. 4)

Al final concluyeron que las organizaciones por más que quieran actualizarse con las tendencias pet-friendly siempre deben evaluar si está realmente se identifica con la cultura, misión, valores, visión e imagen de la organización, de manera que no se sienta apresurada y evitar inconvenientes innecesarios. En todo caso, se podría añadir un análisis de necesidades antes de implementar una práctica pet-friendly. Cyr (2019), se dirigió por la misma línea de Wagner cuando propuso diseñar y cuantificar las percepciones de empleados que tienen mascotas en el lugar de trabajo, mientras los patronos se enfocan en factores que reducen el estrés para maximizar la productividad de empleados y la tasa de retención. Su estudio se basa en la teoría de Apoyo Social según estipula Kahn y Byosiére's como marco teórico para trabajar el estrés laboral desde distintas vertientes en organizaciones. Según este acercamiento el centro de los estresores se fundamenta en la vida organizacional, fisiológica, psicológica y conductual en respuesta al estrés.

De esta manera, Cyr (2019) sostuvo que las mascotas pueden proveer apoyo dentro de la oficina. Sus hipótesis fueron las siguientes: La experiencia de los empleados con los animales provocará un efecto directo en sus percepciones con mascotas en el lugar de trabajo. Por lo tanto, los empleados con experiencia negativas con animales tendrán percepciones similares de animales en el lugar de trabajo. Su segunda hipótesis indica que el tipo de mascota tendrá un

efecto significativo en la relación entre los patronos, empleados y sus percepciones con las mascotas en el lugar de trabajo. La última hipótesis indica que la proximidad de empleados a las mascotas dentro del lugar de trabajo fortalecerá la relación entre la experiencia y percepciones con estas en el contexto laboral.

Por medio de un cuestionario en línea, 148 participantes respondieron, de los cuales el 74% tenían mascotas y el 25% no tenían mascotas. Los resultados más relevantes demostraron que los perros y las aves son los tipos de mascotas con las que tenían relaciones significativas entre experiencia y percepción. Estas relaciones positivas, sostienen la tercera hipótesis al indicar que a medida que la experiencia con ese tipo de mascota aumenta, de igual manera incrementa su percepción de tenerlo en el lugar de trabajo. (p. 54) Según las limitaciones expresadas, se destaca que al no describir el tipo de oficina y tener como criterio que los participantes trabajaran en una oficina, puede que no haya sido preciso. Por lo tanto, recomienda que en el futuro cuando se implemente una política tener en cuenta el tipo de mascota que se permita, así como las opiniones de los empleados y empleadas antes de aplicarla.

Foreman y colegas (2017) abundaron en proveer información revisada respecto a los beneficios y riesgos de implementar políticas pet-friendly en organizaciones. A pesar de que muchos de los datos recopilados reafirmaron lo que ya se ha establecido, aun se pueden identificar algunos asuntos relevantes. Particularmente para el personal de recursos humanos y gerencia, provee las siguientes consideraciones claves. En cuestión de la diversidad, debe establecerse un procedimiento de evaluación periódica sobre las actitudes de los empleados, al igual que las creencias, y preferencias de tener perros en el lugar de trabajo (Foreman y colegas, 2017).

Con respecto a las relaciones de empleados, se recomienda crear un comité de perros con empleados y gerencia que provea formulario para trabajadores con preguntas sobre los perros en el clima laboral y como procesarse. En cuanto a las éticas y responsabilidades, establecer como requerimiento unos entrenamientos de comportamiento para perros, así como el cuidado y trato de perros como responsabilidad del empleado y el patrono. Al establecer procedimientos rutinarios para evaluar el impacto de los perros en el lugar de trabajo se deben mantener registros de los aspectos del bienestar del empleado. Es importante destacar la salud y seguridad y que esta se salvaguarda al desarrollar protocolos que ayuden a prevenir incidencia de caídas, en áreas de perros. Y, por último, en el aspecto legal, siempre tener por escrito los criterios para cualquier mascota en el lugar de trabajo de manera clara, concisa y precisa. Lo expuesto en esta sección es relevante para presentar las ventajas organizacionales de las políticas pet-friendly.

Ventajas Organizacionales de implantar Políticas Dog-Friendly

Esta sección se dirige a como realmente las organizaciones se benefician de implementar políticas dog-friendly. Keleman y colegas (2020) proveen terminologías de las regulaciones dog-friendly y como las mascotas incluidas en la organización promueven un clima laboral agradable. Junca-Silva (2022) teóricamente establece la importancia del bienestar psicológico de los empleados en organizaciones dog-friendly. Weber y Stewart (2020) resalta la importancia de la claridad de las regulaciones y políticas dog-friendly. Dichas regulaciones, según Wilkin y colegas (2015) deben ser discutidas con los empleados antes de implementarse para saber si estas son ideales con la cultura y clima organizacional. Desde un aspecto de mercadeo y atracción de clientes Kongtaveesawas y Namwong (2020), explican el beneficio que provee a la industria hotelera y como permite la inclusividad de dog-friendly a ser más atractivo. Las autoridades tipos

de estudios se profundizan a continuación para resaltar las ventajas organizacionales de las políticas dog-friendly.

Keleman y colegas (2020) esclarecieron y fomentaron la diversidad de desarrollo organizacional con el involucramiento de los animales. Las autoridades decidieron categorizar las maneras en que los animales se involucran en las organizaciones. Su categoría principal fue “*Animals who work alongside humans*”, lo cual esencialmente se identificó como aquellos animales que asisten a los empleados en las tareas laborales. Entre estos, por ejemplo, los perros policía, perros que participan en televisión y aquellos animales como *greeters* en los hoteles. Las autoridades exponen la necesidad de supervisar estos animales y velar por su seguridad, especialmente en eventos extremos como lo es la pandemia COVID-19.

La segunda categoría: “*Animals who are the focus of organizations or employees*” describe los animales que suelen ser el foco de entretenimiento como los zoológicos y/o los que se especializan en la preservación y bienestar de los animales como los biólogos, veterinarios, entre otros. Este tipo de animales ha demostrado a los empleados de refugios comprender las emociones del lugar de trabajo y la sensibilidad ante el caos organizacional. Especialmente en medio del COVID-19 se ha aumentado el sentido de urgencia con respecto a salvaguardar estos animales debido a la posible propagación del virus. Sin embargo, esta categoría única y peculiar ha permitido proveer ese impacto de la interacción humana a través de cambios impredecibles.

La tercera categoría *Companion animals taken into the workplace* señala aquellas organizaciones que promueven políticas pet-friendly además de la inclusión de animales de compañía, donde los empleados tienen el derecho legítimo de traerlos. Se ha revelado en estudios que el tener un perro en el lugar de trabajo aumenta las emociones positivas. La última categoría

Employee's companion animals stay at home indica la importancia de incluir animales en la vida cotidiana y ámbito doméstico del hogar ya que ha demostrado ser positivo tanto para la salud mental como el bienestar de la familia. Incluso por COVID-19 puede ser un alivio tener ese contacto al conectar con su mascota y desviar la atención de la incertidumbre de problemas externos (Kelemen et al., 2020).

A partir de dichas categorías, las autorías proponen varias teorías sustanciales para estudiar e investigar desde la intersección de animales en la vida organizacional. Comenzando con la teoría de apego señalan que permite comprender el apego emocional entre un empleado animal (animal worker) y un empleado humano que puede proveer seguridad psicológica. (Kelemen y colegas, 2020). Por otro lado, las autorías indican que el *Signaling theory* y *person-environment fit theory* ayuda a explicar el impacto positivo de la política organizacional respecto a las mascotas. Particularmente el Signaling theory se relaciona cuando se implementan política pet-friendly con respecto a seguros médicos para mascotas lo cual señala que la organización es pro-animal. Igualmente, la teoría person-environment fit permite explorar los beneficios de políticas que corresponden a los animales. (Kelemen y colegas, 2020)

Al concluir, recomiendan realizar más investigaciones respecto a la primera categoría, ya que es limitada, al igual que estudiar aquellas organizaciones que centralicen las mascotas y sean bien tratadas. Además, indica que existe oportunidad de investigar y comprender mejor los beneficios de organizaciones que implementen políticas pet-friendly. Sin embargo, es importante dar cuenta de sus desventajas ya que no todos tienen mascotas tradicionales como perros y gatos y no se sienten incluidos para traerlos al lugar de trabajo o simplemente pueden ser de más distracción que beneficio.

Dichas recomendaciones de teorías son beneficiosas para poder escoger un marco teórico y para promover la investigación en organizaciones pet-friendly desde una mirada más crítica y abarcadora. Junça-Silva (2022) sigue por la línea de pensamiento crítico cuando trae a colación un estudio que se deriva de una variedad de marcos teóricos. Su artículo se enfoca en comprender el proceso por el cual las políticas pet-friendly pueden promover indicadores de bienestar, tanto psicológico y subjetivo. Utilizando la teoría de intercambio social y el instrumento del Modelo de Rusbult, produce su metodología a partir de un cuestionario compuesto por 5 escalas.

Según explica Junça-Silva (2020), la teoría de intercambio social propone que los individuos se comportan según los costos y beneficios que esperan recibir, ya sea por medio de recompensas concretas o socioemocionales. Además de señalar que los beneficios mejoran la calidad de interacciones entre empleados y patronos que se fortalecen de las siguientes formas:

- (a) the costs are fewer than the valued rewards; (b) there is trust between each part regarding their obligations over time; (c) the exchange is perceived to be fair (which implies mutual adherence to the norm of reciprocity); and (d) there is a psychological commitment between each part (p. 5)

Utiliza términos clave como el bienestar psicológico, el bienestar subjetivo, y la identificación organizacional. El bienestar psicológico corresponde a la obtención del placer que involucra varias áreas en la vida del individuo como por ejemplo la calidad de relaciones, autonomía y crecimiento personal. Mientras que el bienestar subjetivo representa el componente cognitivo y afectivo sobre la satisfacción de la vida, afecto positivo y afecto negativo. Por último, la identificación organizacional se define como la percepción de uno con la pertenencia

de una organización, donde el individuo se define a sí mismo en términos de la organización que es miembro.

La autora lleva a cabo un estudio con una muestra de 208 participantes. Estos eran adultos portugueses y fueron reclutados mediante una red personal y organizacional. Estableció la siguiente hipótesis: La identificación organizacional mediará en la relación positiva entre prácticas pet-friendly y el bienestar (subjetivo y psicológico). El resultado más relevante fue que las prácticas pet-friendly están significativamente relacionadas a la identificación organizacional, al igual que la identificación relacional está significativamente relacionada al bienestar psicológico. Según Junça -Silva (2022), dichos resultados indican que mínimo un día establecido como visita de mascota puede ser beneficioso, no solo para el bienestar de los individuos, sino para la organización ya que se sienten más identificados con esta y trabajan mejor y más felices. Su recomendación para estudios futuros se fundamenta en replicarse a través de un estudio longitudinal, incluir tanto los dueños de mascotas como los que no tienen mascotas e incluir las actitudes de los participantes en las variables.

El estudio de Junça-Silva proveyó suficiente relevancia respecto a la pregunta de cuáles son los beneficios para la organización y los trabajadores, justificando la posibilidad de investigar sobre este asunto en Puerto Rico. Weber y Stewart (2020) siguen esa línea de pensamiento al estipular una variedad de guías para establecer una política pet-friendly en una organización. Estos no llegaron a establecer un marco teórico ya que solo recopilaron varios estudios para distinguir entre animales de servicio, animales de apoyo emocional o acompañantes y mascotas. Inicialmente hicieron esta aseveración porque las primeras dos

categorías implicaban una obligación por parte de la organización a aceptarlos, mientras que una mascota es considerada como un animal que alguien cuida.

Las autoras resaltaron los beneficios más reconocidos mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas como en su aspecto del bienestar para el empleado, al reducir el estrés, ansiedad, así como provocar animosidad en el clima laboral. De igual forma, destacaron a partir de la referencia a un estudio realizado por Nationwide/HABRI insurance (2018), que el 90% de los empleados en organizaciones pet-friendly reportaron sentirse más conectados a la misión de la compañía. Además de estar más vinculados a sus tareas y más dispuestos a recomendar su organización a otros (Weber & Stewart, 2020). Dichas oportunidades pueden motivar a otras organizaciones a replicar estas prácticas. Por consiguiente, las autoras, proveen unas guías para implantar estas prácticas.

Principalmente es importante establecer de manera clara, las responsabilidades del dueño de la mascota, de manera se exima de responsabilidad a la organización. Además de indicar los requisitos para traer la mascota al área de trabajo y que' tipo de animal se puede traer, por ejemplo: estar entrenado, bajo control, pruebas de vacunas completas y tratamientos, así como también la provisión de alimentos. Por lo tanto, en estas políticas se deben incluir las reglas de limpieza ante los desechos del animal y las consecuencias de comportamiento inapropiado por parte de este. Otro factor importante es incluir el periodo de tiempo permitido para que el animal este' presente, así como las áreas que no se permiten los animales. Un último factor, pero no menos importante son los procedimientos para llevarse a cabo cuando surge una queja o denuncia. Los empleados/as que no necesariamente están de acuerdo con la política pet-friendly deben sentirse cómodos en realizar quejas al Departamento de Recursos Humanos. Una posible

manera de proceder es hablando directamente con el dueño del animal y si no funciona, entonces dirigirse a Recursos Humanos (Weber & Stewart, 2020).

De igual manera, se puede indicar otras alternativas para incluir animales en la organización, en donde se estipule un día semanal, mensual o anual para que los empleados reciban una visita de la mascota. Otra opción es proveerles acceso a los empleados de instalar equipo de videocámaras para supervisar sus mascotas en el hogar desde el trabajo. Por último, pueden considerar rediseñar algunos puestos para que se puedan realizar sus tareas en el hogar, así como teletrabajo (Weber & Stewart, 2020).

Estas consideraciones son esenciales para poder administrar políticas pet-friendly en las organizaciones. Es importante implementar una práctica que fomente los valores de la compañía, así como alinearlos lo más posible con los valores de los empleados, en la medida posible hacerlos sentir lo más cómodo y apoyados, pero siempre reconociendo las limitaciones, así como los riesgos a considerar.

Por consiguiente, estas consideraciones son ideales especialmente cuando los/as empleados/as estaba acostumbrados a trabajar de cierta manera. Una política pet-friendly puede ser una idea muy radical dependiendo del tipo de organización. Wilkin y colegas (2015) profundizan aún más en esas recomendaciones para organizaciones principiantes que quiera incluirse en la tendencia de políticas pet-friendly.

Las auditorias fueron los primeros en desarrollar una revisión general de políticas pet-friendly, describieron prácticas resaltando el impacto positivo en el bienestar y desempeño. Al ser una revisión general, no incluyeron un acercamiento teórico, recopilaron toda la información

de diversos estudios relacionados a políticas pet-friendly en América del Norte. Inicialmente puntualizaron la importancia de la interacción de los animales y humanos, similar a lo que Kelemen y colegas (2020) también destacaron. Wilkin y colegas (2015) hicieron hincapié en

“la humanización de las mascotas lo cual significa que la mayoría de las mascotas son de poco uso económico, pero se tratan como miembros de la familia, ... describe que las mascotas cumplen con necesidades sociales y emocionales que son comparables a las necesidades que se completan con acompañamientos humanos” (traducción de Wilkin et al, p. 100)

Mientras se establece esa interacción entre mascota y humano, resaltaron las motivaciones de implementar políticas pet-friendly, por la población numerosa de dueños de mascotas en América del Norte. Esto propicia que varias organizaciones las implementan de manera aleatoria. Muchas organizaciones pueden ser pet-friendly de distintas maneras, no necesariamente tiene que la mascota ir al lugar de trabajo, aunque este protocolo sea el más común. Esto se puede visualizar con los ejemplos provistos por Weber y Stewart (2020) pero también se pueden implementar como parte de programas de apoyo al bienestar de los empleados; lo que representa la manera delicada de la compañía de valorizar sus mascotas. Sin embargo, valorizarlas no tiene que ser una inversión exorbitante, es decir, si una compañía de bajo ingreso interesa incluir dicha política, puede afiliarse con tiendas de animales que provean descuentos en artículos o servicios. También ofrecer cubierta de seguros veterinarios e incluso proveer flexibilidad durante el día para atender las necesidades de sus mascotas. Las opciones inusuales y más costosas se convierten complejas cuando se incluyen seguros de pérdida de

mascota, servicios de caminatas, servicio de cuidado de mascota, y servicios de grooming (Wilkin et al, 2015).

Wilkin y colegas (2020) resalta que dichos ejemplos de políticas pet-friendly provocaría mejorar la retención del empleado si aumentan los valores afiliados entre los empleados y la organización. De igual manera se ha comprobado que ha disminuido el estrés al traer mascotas al lugar de trabajo a diferencia de aquellos que no traen sus mascotas. Esto se enlaza con un clima más relajado con mascotas que pueden provocar creatividad y productividad, así como facilitar la interacción y comunicación con los gerenciales, además de disminuir el ausentismo.

Los riesgos potenciales principalmente redundan en la salud y seguridad particularmente por alergias. Estas son las quejas más comunes y el asma. Según Wilkin y colegas (2015), los problemas pueden surgir por problemas sanitarios al encontrar desechos de pelaje en el área de trabajo. También si las mascotas se tornan defensivas y protectoras limitando el acceso de clientes, si ocurren posibles daños a la propiedad, y si se convierten en distracciones debido a la atención que requieren.

Respecto a recomendaciones al implementar estas prácticas, Wilkin y colegas (2015) sugirieron encuestar a los empleados antes de tomar la decisión para saber qué tipo de medida escoger, una simple o más compleja. Es importante asesorarse con un equipo legal para asegurar el cumplimiento con las regulaciones del edificio, reglas sobre el tipo de raza de mascota y si tiene que estar con correa. Al contratar empleados, se les debe notificar el tipo de cultura abierta a estas políticas. Al crear la política y procedimiento es importante ser bien exhaustivo con cada paso y detalle de cualquier inconveniente que pueda surgir. Deben considerar hacer una prueba piloto en donde se haya cumplido con todo lo necesario para recibir las mascotas al área de

trabajo y compartir la responsabilidad de asegurar completa limpieza. Y, por último, no olvidar auditar regularmente las actitudes de los empleados y las medidas pet-friendly para asegurar el trato justo a todos.

Wilkin y colegas (2015) recomendaron para investigaciones futuras realizar comparaciones de exploración de diferencias entre organizaciones pet-friendly y aquellas que no lo son, con la intención de enfocarse en variables de desempeño organizacional como satisfacción, compromiso organización, y bienestar. Además, investigar las limitaciones como los riesgos, los efectos perjudiciales y cómo se manejan las quejas que surgen. (p. 108)

Así como existen varias maneras de incluir políticas pet-friendly en las organizaciones, hay distintas industrias que se beneficiarían monetariamente de estas implementaciones. Kongtaveesawas y Namwong (2020) explicaron cómo la industria hotelera y turística se ha beneficiado de este tipo de políticas dirigida a la clientela que son dueños de mascotas en Tailandia. Las autoras enfocaron su estudio en distinguir las diferencias en percepción respecto a las políticas de mascotas en el contexto de alto rango y lujos en turismo (Kongtaveesawas & Namwong, 2020) Aunque no indicaron de manera explícita su marco teórico, el análisis de SERVQUAL bajo el Gap Model of Service Quality es un marco de investigación cuantitativa que corresponde a centralizar la calidad del servicio. Este es un concepto clave para medir la percepción de actitud según el desempeño de servicio. Es decir, utilizaron este instrumento para medir 5 dimensiones con respecto a la percepción de calidad de servicio de las experiencias de los clientes: Fiabilidad, Garantía, Tangibilidad, Empatía y Sensibilidad. Las autorías caracterizaron su visión desde la administración de negocios y expusieron la importancia de

analizar las necesidades personales del potencial del mercado de la siguiente manera, según citan a Drejer (2003):

The chief characteristics of hoteliers have to be identified, one of which is the ability to be innovative and to integrate already existing resources and generate more revenue from them such as service culture, landscape, standardization of operations and market positioning in creative and systematic ways. In hospitality businesses, service innovations and customization options such as on-site childcare, pet-friendly policy etc. could increase revenues (p. 506).

Entre las estrategias del mercado más recomendadas está la tendencia del comportamiento de consumidores relacionados a mascotas, la cual ha aumentado particularmente en la población de grupos de alto ingreso en la industria hotelera. Kongtaveesawas y Namwong (2020) propusieron políticas a partir de la búsqueda de guías de hoteles a gran escala categorizándolos según las necesidades de los clientes con el fin de maximizar las ganancias y expandir el mercado. Unas posibles ideas son los costos adicionales de mascotas, establecimientos claros de comida, áreas permitidas, áreas restringidas y obviamente los clientes asumir la responsabilidad de cualquier daño que sufra la organización.

Según lo recopilado de las dimensiones que se midieron, se establecieron indicadores respecto a la política de mascotas en acomodaciones turísticas. En la dimensión de fiabilidad se identificó la importancia de sistemas de registro clarificar la política, de manera sistemática y la consistencia operacional. La dimensión de garantía sugiere indicar el seguro de mascotas en los costos de cuidado de mascotas. La dimensión de tangibilidad señalaba el aspecto higiénico, el aspecto administrativo de riesgos e impactos al igual que planes específicos de mercado. La

dimensión de empatía respondía a la facilidad de acceso, servicio de atención especial y comunicación efectiva. La dimensión de sensibilidad promovía la eficiencia y preparación respecto a los posibles casos de emergencias o denuncias. (Kongtaveesawas & Namwong, 2020)

Las autoras concluyeron con una invitación de utilizar el modelo de análisis de SERVQUAL y los servicios de innovaciones y personalización de estos para poder atender la brecha de provisión de servicio. Dicho modelo sería útil para cualquier organización hotelera a gran escala que decida implantar una política pet-friendly o cualquier tendencia para organizar los recursos, y estandarizar los procesos de manera sistemática. Dicho esto, reconocieron que aplicar y analizar dichos modelos requiere de inversiones económicas operacionales; y sería más que provechoso en el futuro estudiar cómo se puede reducir la complejidad de políticas pet-friendly para emprendedores relacionados a mascotas y hoteles. Incluso recomendaron que una vez se lleve a cabo el estudio, se divida en 3 grupos: dueños de hoteles interesados, consumidores que son dueños de mascotas y consumidores que no tienen mascotas, para entonces tener una predicción más completa.

Aunque las autoras proveyeron una visión desde la administración de empresas y las políticas pet-friendly dirigidas más a los clientes que los empleados, que coinciden con las necesidades organizacionales y se asemejan a las guías que son recomendadas para implementar políticas pet-friendly. Siempre respaldando las responsabilidades de los departamentos gerenciales, así como sus recursos para poder implantar dichas prácticas. Su intención es equivalente con la oportunidad de salvaguardar la seguridad de todos en la organización y promover la armonía en el clima laboral. Además de satisfacer las necesidades de los clientes, en este tipo de industria, de manera balanceada.

Laboy (2018) estudió las organizaciones desde el enfoque de la interacción entre el humor y las organizaciones pet-friendly, siguiendo la línea de proveer armonía en el clima laboral. Utilizando una teoría fundamentada, desde la disciplina de la psicología industrial-organizacional, que consiste en guías sistemáticas pero flexibles, para recoger y analizar información cualitativa para construir teorías de los mismos datos, llevó a cabo una investigación cualitativa por medio de entrevistas no estructuradas, observaciones etnográficas y revisión de documentos. Su metodología incluía la recopilación de información por medio de muestreos abiertos, muestreo relacional y muestreo teórico, con el fin de analizar los datos, categorizarlos y poder producir un modelo teórico del fenómeno que estudio. Su argumento se fundamentó en la oportunidad de crear espacios en las organizaciones que provean beneficios tanto organizacionales como también para los empleados o clientes y también para el perro por medio del humor. Según Laboy (2018),

El hecho de que una organización sea “pet-friendly” al permitir animales acompañantes en sus locales en definitiva cataliza humor. Este, a su vez, provee sonrisas, risas, emociones positivas, bienestar, entre otras cosas. Por último, este humor será de beneficio para el animal, su acompañante, los empleados y gerencial de la organización, la imagen de esta, e inclusive para la comunidad (p. 87).

Básicamente expuso cómo el humor es un atractivo para interactuar y producir regocijo en el ámbito organizacional. Siguiendo la línea de Laboy (2018) “se puede reconocer una emoción positiva y un sentido de bienestar involucrado al haber humor provocado por la relación entre animal y humano, pero describirlo nos transporta a un plano general que requiere de reflexión y experiencia para dominarlo” (p.81). Por lo tanto, sus resultados más relevantes

fundamentan su conclusión sobre la importancia del humor en las organizaciones y cómo este marco teórico debe ser utilizado en futuras investigaciones para promover la oportunidad de construir una teoría.

Por otra parte, Van Woensel (2019) exploró la relación entre empleados que trabajan en una oficina donde hay presencia de un perro y su auto reporte a través de un cuestionario en línea. Su marco teórico no está muy claro, ya que resalta más como utilizo la revisión de literatura para analizar los resultados. Sin embargo, presenta 3 fases compuestas por preguntas teóricas, preguntas empíricas y análisis que se puede asemejar a la teoría fundamentada. La pregunta teórica principal establecía cómo el compromiso organizacional puede definirse y medirse y cuáles son los factores que influyen el compromiso organizacional de los empleados. Al utilizar el término de compromiso organizacional se basó en la definición de Meyer and Allen (1991), quienes indicaron la fuerte conexión emocional que un empleado tiene hacia la organización. Utilizaron el Organizational Commitment Questionnaire para 103 empleados en 14 compañías alrededor de Estados Unidos y una en Netherlands. Sus resultados demostraron que la opinión y actitud de empleados que trabajan en una oficina con perros no afecta el compromiso organizacional. Según lo que esperaba encontrar, lo que sugiere la autora es que no hubo efecto significativo porque no hubo comparación con otras organizaciones que no poseían los beneficios de políticas dog-friendly. Este estudio entonces provee el espacio al futuro para que cada vez que se lleva a cabo y se espere una diferencia, comparar muestras de organizaciones que implementen practicas dog-friendly.

Von Bergen y Bressler (2017) expusieron una visión ético-legal sobre los derechos y responsabilidades de los patronos respecto a las prácticas de animales en el lugar de trabajo.

Particularmente se dirigieron a los patronos con la intención de proveer las guías requeridas en las ocasiones que un empleado solicite un acomodo razonable. Por ejemplo, solicitar permiso para traer a su perro de servicio o perro de compañía, los cuales son los únicos permitidos bajo la American Disability Act (ADA). Establecieron que el patrono no está de ninguna manera obligado a permitir mascotas en su organización, pero si puede ser que tome el riesgo de quedarse fuera de la competencia: “However, some animal advocates feel that pet-friendly organizations might give a company an edge over competitors with regard to recruitment by making firms attractive to prospective employees who are pet owners” (Von Bergen & Bressler, 2017, p. 89). Los “Emotional Support Animals” (ESA) son animales de compañía que proveen beneficio terapéutico, afecto y enfoque en la vida del individuo con una condición mental o psiquiátrica. Los ESA pueden ser utilizados en aviones, y en propiedades, pero no es obligatorio en los espacios de trabajo. Por el otro lado, los animales de servicio están entrenados para trabajar para una persona con diversidad funcional. Hay una lista de tipos de animales permitidos como animales de servicio. Para ambos, ya sea ESA o animal de servicio, un psicólogo debe firmar que necesita acomodo razonable debido a su condición médica. Una vez el empleado solicite acomodados razonables, se debe procesar inmediatamente. Luego se recopila información respecto al acomodo razonable cuando la condición o discapacidad no es visible. El próximo paso sería generar soluciones alternas en donde el empleado puede sugerir ideas y de ahí ver que es beneficioso para ambos. Entonces procedería seleccionar la alternativa, ejecutar el cambio y evaluar la modificación. Estas guías se esclarecen para prevenir confusión y para evitar que se aprovechen de un acomodo que no corresponde. Es preciso concluir que las políticas pet-friendly no es equivalente a acomodados razonables por discapacidad.

Conclusión

Para concluir y dar clausura a esta revisión exhaustiva, destaco lo siguiente: Aunque existen estudios recientes de las implementaciones de políticas pet-friendly desde el ámbito científico, administrativo, legal, industrial-organizacional, ético, político, teórico, y académico, en diversas partes del mundo, falta investigar si las organizaciones puertorriqueñas están abiertas a dichas políticas. Von Bergen y Bressler (2017) expusieron que las organizaciones deben protegerse fundamentando sus regulaciones desde el ámbito ético-legal. El único estudio que hace alusión a organizaciones puertorriqueñas es el de Laboy (2018). Sin embargo, sus descripciones no detallan información sobre cuáles son las ventajas organizacionales de las políticas dog-friendly en profundidad ni señala cuáles organizaciones en Puerto Rico las han adoptado.

Los estudios presentados han enriquecido desde metodologías cuantitativas y cualitativas el tema presentado para tener una perspectiva más abarcadora. Incluso, Laboy (2018) fundamentó algunos casos en eventos extremos como el contexto de la pandemia del COVID-19, el cual todavía es relevante, aunque menos amenazante que en sus comienzos.

En fin, los estudios presentados corresponden a temas de las preguntas de investigación en el ámbito internacional. Contribuyeron a diseñar la presente investigación en el contexto de Puerto Rico y entonces establecer las similitudes y diferencias de estos resultados con los de la literatura presentada. De igual manera, ayudaron a indagar sobre las ventajas, desventajas y experiencias tanto organizacionales como personales del departamento de Recursos Humanos de organizaciones dog-friendly en Puerto Rico. Y así poder actualizar desde la psicología

industrial-organizacional, la importancia del tipo de organización, las políticas aplicadas y las implicaciones de estas en el clima laboral a partir del contexto sociocultural, añadiendo la pandemia, que todavía persiste.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

Desde la disciplina de psicología industrial-organizacional surge la necesidad de estudiar el bienestar de los trabajadores y el desarrollo organizacional en el trabajo. Partiendo de la premisa que las políticas dog-friendly se alinean con este propósito, integro un marco teórico que responda a esos valores. Por consiguiente, presento la perspectiva teórica de la calidad de vida laboral para abordar el estudio de este fenómeno.

Inicialmente, Segurado y Agulló (2002) estudiaron de forma histórica el surgimiento del término de calidad de vida laboral (CVL). Alrededor de los años 1970 surge el movimiento de CVL. Este se utilizó para humanizar el entorno de trabajo enfocándose en el factor humano y su calidad de vida (Segurado y Agulló, 2002). Según Aucasi, y colaboradores (2011) el término calidad de vida en el trabajo se le acreditó a Louis Davis en la década del 1970. Este se refería a una preocupación por el bienestar general y la salud cuando las personas desempeñaban sus actividades. Este acercamiento fue prominente en Europa y Estados Unidos, con diferencias de perspectivas respectivamente. En la primera se identificaron con la humanización del trabajo mientras que el segundo se relacionaba a la CVL. Desde aquí surgen dos grandes perspectivas teórico-metodológicas; primero la calidad de vida en el entorno de trabajo:

su propósito por mejorar la calidad de la vida en el trabajo, en los aspectos del entorno de trabajo que constituyen su objeto de estudio, en el foco de análisis en el que centran su

interés y en el nivel de generalidad de sus análisis de la vida laboral. (Segurado y Agulló, p. 828)

Mientras que la otra perspectiva de calidad de vida psicológica se centra en los aspectos subjetivos de la vida laboral (Segurado y Agulló, 2002). Debido a estos enfoques similares, pero con direcciones distintas, no existe consenso sobre la definición conceptual de la calidad de vida laboral. Esto puede parecer ser una limitación, pero su objetivo primordial es el mismo según Segurado y Agulló (2002),

alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal (p. 831).

Dimensiones de la calidad de vida laboral

Granados (2011) proveyó un resumen de las dimensiones de calidad de vida laboral dentro de la multidimensionalidad de este concepto. Se denominaron condiciones objetivas aquellas que describen al medioambiente físico, el medioambiente tecnológico, medioambiente contractual y medioambiente productivo. El medioambiente físico se describe cualquier riesgo laboral como riesgos físicos, químicos o biológicos que incidan en la salud de los empleados y empleadas. Un ejemplo de esto puede ser un accidente laboral físico donde una maquinaria pesada cause daño físico. El medioambiente tecnológico se refiere a la escasez de herramientas o

equipos necesarios para llevar a cabo la labor cuyo factor afecta de manera negativa en la calidad de vida laboral. El medioambiente contractual se relaciona con la recompensa salarial con la labor ejecutada que responde a la necesidad del criterio de equidad, así como la estabilidad en el puesto de trabajo. Por último, el medioambiente productivo señala los factores como horarios de trabajo excesivos, sobrecarga laboral, la falta de tareas durante la jornada laboral, y las oportunidades de promoción y ascenso; estos factores que constituye a las expectativas de resultados en cuanto a su productividad y su oportunidad de crecimiento. Dichas dimensiones se relacionan directamente con la calidad de vida laboral. (Granados, 2011, p. 218-219)

Por otro lado, se denominan condiciones subjetivas la esfera privada y mundo laboral, el individuo y actividad profesional, la organización y función directiva, y por último los beneficios. Las condiciones objetivas integran aspectos físicos, como la salud física del trabajador que incurre en accidentes laborales, fatiga física, pero también salud mental como la sobrecarga laboral, la preocupación por su salario y estabilidad de puesto. Las condiciones subjetivas se dirigen a las exigencias del balance de vida familia y trabajo, así como también sus capacidades, destrezas y habilidades de trabajo, sus relaciones con compañeros de trabajo y los programas de mejoramiento de calidad de vida laboral (Granados, 2011).

Ahora bien, ¿Cómo la perspectiva de calidad de vida laboral se relaciona con las implicaciones de políticas dog-friendly en organizaciones de Puerto Rico? En las organizaciones que deciden implementar cambios para el beneficio de los trabajadores y trabajadoras, así como para la eficiencia del desarrollo organizacional, se destaca la tendencia de incorporar prácticas pet-friendly. Según Junca-Silva (2022) las prácticas pet-friendly se refieren a cualquier política

que esté influenciada por la mascota de los empleados, la cual está regulada por la organización, así lo expuso:

Pet-friendly practices include allowing the employee to take his/her pet to work; allowing a few days to mourn a pet's loss; allowing the employee to take part of the day to take the pet to the veterinarian; pet-based performance rewards; canine hotel vouchers; pet daycare assistance (p. 2).

Aunque varias autorías se enfocan en el estudio de políticas *pet-friendly*, es decir, que aceptan cualquier mascota, para propósitos de esta propuesta me enfocaré solamente en organizaciones *dog-friendly*. En esta última la mascota permitida es un perro y solo está permitido según las regulaciones dentro de la organización físicamente. Varias autorías han estudiado dicha política y cómo ha contribuido al bienestar del trabajador. Identificaron los posibles beneficios para el empleado, los cuales enlazaron con la calidad de vida laboral. Hall & Mills (2019) establecieron en su estudio que estas políticas *pet-friendly*, pueden servir de estrategia para promover el compromiso y calidad de vida laboral:

If allowing dogs in the workplace improves work-related quality of life and work relations, this may lead to wider benefits, such as increased employee satisfaction, and thus may prove an attractive option for businesses wishing to improve staff retention, employee satisfaction (3), and relations (33, 34), as well as work related quality-of-life (35). (p. 2)

Los beneficios de incorporar una política *pet-friendly* para las personas trabajadoras incluyen el desarrollo de la calidad de vida laboral. Específicamente la calidad de vida

psicológica que según Granados (2011) “persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización” (p. 216). Este bienestar puede incluir las condiciones objetivas y subjetivas de esta perspectiva. .

La dimensión de las condiciones objetivas incluye el medioambiente contractual. Esta integra la estabilidad en el puesto de trabajo que se relaciona con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Granados (2011) indicó que las políticas dog-friendly atraen y retienen más empleados promoviendo el compromiso organizacional. La dimensión de las condiciones subjetivas se alinea con los beneficios, según la cual una política dog-friendly se identificaría como un programa de mejora de calidad de vida laboral. Los beneficios pueden presentar un incremento en la productividad, fortalecer la confianza y lealtad en los empleados y reducir el ausentismo. Ambas dimensiones se relacionan directamente con las posibles implicaciones de una política dog-friendly en una organización.

Por consiguiente, este marco teórico integra ambas dimensiones, enlazando las condiciones objetivas de la organización con la calidad de vida laboral. Esta a su vez se relaciona con las ventajas organizacionales mediante la implantación de políticas dog-friendly en Puerto Rico. También integra los beneficios a los trabajadores y trabajadoras relacionados a las condiciones subjetivas de sus experiencias, percepciones, y validación con respecto a la implementación de estas políticas. Al integrar ambas dimensiones en la perspectiva de calidad de vida laboral, se puede comprender y profundizar mejor los posibles beneficios de estas políticas. Como indicó Granados (2011),

La calidad de vida en el trabajo no se refiere únicamente a las condiciones físicas del lugar de trabajo ni tampoco a la subjetividad de un colectivo de trabajadores, sino que se

define y se materializa en la relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo (p. 224).

Esta es la intención principal de abordar el estudio propuesto en este marco teórico de calidad de vida laboral integrativa (Véase Anejo). Al subrayar la importancia de ambas dimensiones, condiciones objetivas y condiciones subjetivas se investigan las ventajas organizacionales, beneficios de los trabajadores y trabajadoras junto con las experiencias de ambas de manera equitativa con respecto a las políticas dog-friendly en organizaciones en Puerto Rico. A continuación, presento el capítulo del método utilizado para realizar esta investigación considerando la revisión de publicaciones y las dimensiones de calidad de vida laboral explicadas en este capítulo.

Anejo: Diagrama de Marco Teórico integrativo: Calidad de vida laboral



CAPITULO IV: MÉTODO

Al indagar sobre las distintas metodologías para realizar esta investigación, decidí utilizar el método cualitativo para estudiar las experiencias de organizaciones puertorriqueñas que hayan implementado políticas dog-friendly. Según Creswell (2014), el método cualitativo es más amplio en el análisis reflexivo, el cual recae en la investigadora:

Writing a method section for a proposal or study for qualitative research partly requires educating readers as to the intent of qualitative research, mentioning specific designs, carefully reflecting on the role the researcher plays in the study, drawing from an ever expanding list of data sources, using specific protocols for recording data, analyzing the information through multiple steps of analysis, and mentioning approaches for documenting the methodological integrity or accuracy.....(p. 254)

De esta manera, enlazo el marco teórico con la metodología, validando las experiencias de las personas trabajadoras en organizaciones con respecto a la implantación de las políticas dog-friendly y los beneficios para la calidad de vida laboral. Según Hernández Sampieri (2014):

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. (p. 396)

Técnica de recopilación de información: la entrevista

Sampieri coincidió con la importancia de extraer esas percepciones y experiencias, de manera individual, para correlacionarlas con los miembros de la gerencia y los empleados. La técnica para utilizar en esta metodología es la entrevista semiestructurada. La entrevista involucra a la investigadora como entrevistadora y al participante como entrevistado donde se realiza una conversación a través de preguntas y respuestas logrando una comunicación fluida respecto a un tema. (Hernández Sampieri, et al., 2014, p. 403)

A partir de un diseño cualitativo, se recopilan historias sobre procesos, hechos, eventos y experiencias, siguiendo una línea de tiempo integradas en una narrativa general (Hernández, et al., 2014). Las preguntas están orientadas a comprender una sucesión de eventos, mediante historias o narrativas de quienes, en este caso, adoptaron la política dog-friendly en organizaciones puertorriqueñas. Este diseño permite una recopilación de información de manera más abierta, la cual tiene como intención explorar el surgimiento e implantación de políticas dog-friendly, así como el porqué, cómo, cuándo, los beneficios y ventajas de dicho cambio. También las percepciones de personas trabajadoras, tomando en consideración las necesidades organizacionales y el bienestar y calidad de vida laboral.

Participantes

Los participantes incluyen por un lado a gerenciales de una organización dog-friendly, es decir, dos organizaciones que permitan que los empleados traigan sus mascotas perrunas al área de trabajo. Por otro lado, recluté personas trabajadoras de cada organización para administrarle una entrevista. Entrevisté 2 gerenciales y 2 personas trabajadoras en cada una de las dos organizaciones, para un total de 8 entrevistas. La selección de los/as participantes fue por conveniencia y la muestra fue seleccionada por disponibilidad. Los participantes gerenciales fueron 3 mujeres y 1 hombre, mientras que los participantes personas trabajadoras fueron 2

mujeres y 2 hombres. Todos eran mayores de 21 años y cumplían con los criterios de selección. Debido a la naturaleza de la investigación, y la probabilidad de que fueran pocas organizaciones en Puerto Rico que hayan implantado estas prácticas, este tipo de muestra fue la más idónea (Sampieri, 2014).

Procedimiento

A continuación, presento los pasos principales que llevé a cabo en el procedimiento de este estudio.

Evaluación de CIPSHI

Luego de haber sido aprobado, envié la solicitud al Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos (CIPSHI) con el formulario correspondiente para evaluar el protocolo que se utilizó en el estudio. De igual manera, el CIPSHI evaluó las preguntas de investigación, la carta de invitación a los participantes, al igual que las hojas de consentimientos informadas. Se borró de inmediato todas las grabaciones realizadas. Se conservará por 3 años el análisis de resultados.

Reclutamiento de participantes

Una vez el protocolo fue aprobado por CIPSHI, procedí al reclutamiento de participantes. Para identificar las organizaciones dog-friendly, utilicé el método de bola de nieve, donde los participantes clave identificados se agregaron a la muestra, preguntándoles si conocían a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información (Morgan, 2008), y una vez contactados, los incluí también. (Hernández & Sampieri, 2014). Contacté mediante carta y vía redes sociales a organizaciones dirigidas a promover el bienestar de personas trabajadoras por medio de políticas dog-friendly en Puerto Rico. Cuando obtuve información de dichas

organizaciones, les hice invitación a participar de la investigación vía correo electrónico con la información general del proyecto de investigación (véase Apéndice A). Cuando estos accedieron, comunicarme por vía telefónica para preguntarles si disponibilidad para entrevista. Seleccioné las primeras dos organizaciones que accedieron a participar y cuyos participantes cualificaron con los criterios de selección. Una vez seleccionados, procedí a identificar los gerenciales que habían trabajado con las políticas dog-friendly en la organización. Una vez los entrevisté, entonces el mismo equipo de gerencia me recomendó personas trabajadoras que cumplieran con los requisitos para ser voluntarios participar en la entrevista. Seleccioné 2 personas trabajadoras de cada organización y procedí a citarlos para entrevista en un lugar con privacidad y seguridad.

Administración de instrumentos

Cuando administré los instrumentos inicialmente, les entregué y leí la hoja de consentimiento informado a los gerenciales (Véase Apéndice D). La entrevista a los miembros gerenciales consistió en seis preguntas semiestructuradas (Ver Apéndice B). Esta se identificó como la primera entrevista. Una vez culminé la entrevista a los gerenciales, procedí con la segunda parte. Esta consistió en proveer la hoja de consentimiento informado a las personas trabajadoras (Ver Apéndice E) Una vez leyeron y firmaron la hoja de consentimiento informado, procedí a la segunda entrevista. La entrevista a las personas trabajadoras contiene ocho preguntas semiestructuradas. (Ver Apéndice C). Una vez culminé la entrevista de los gerenciales, entonces procedí la entrevista a las personas trabajadoras de la organización dog-friendly.

Las entrevistas las realicé en un salón privado de las organizaciones seleccionadas, según prefirieron los participantes, de manera presencial. Esto aseguró que no hubiese interrupciones. Cada entrevista tuvo una duración de 20-25 minutos mientras que la segunda entrevista tuvo una duración 10-20 minutos aproximadamente. Le expliqué a cada participante que grabaría la entrevista en audio, mediante un medio electrónico, que utilizaría para fines de la investigación. Una vez culminé el análisis de la investigación borré las grabaciones.

Análisis de contenido

Para el siguiente capítulo de Resultados, realicé un análisis de contenido, definido por Krippendorff (2018) como “técnica de investigación que realiza inferencias replicables y válidas de textos o cualquier otro material significativo a contextos para su uso” (p.408). Dada que la herramienta utilizada fueron entrevistas semiestructuradas, procedí con un análisis de conversaciones. Este análisis, según Krippendorff (2018), es un “acercamiento considerado como cualitativo en donde la investigadora comienza su análisis desde las grabaciones de las interacciones verbales y por medio de las transcripciones que representan informes de conversaciones se mueve hacia una construcción colaborativa de conversaciones” (p. 22). También se le reconoce como el estudio de hablar en espacios naturales o de forma natural. Según esta autoría,

...conversation analysts tend to start with voice or video recordings of naturally occurring speech. They then proceed by transcribing conversational interactions, using highly specialized transcription conventions that enable them to capture not only words and who uttered them but also intonations, overlaps, and incompletions, as well as nonverbal behaviors such as gaze and especially silences and turns at talk. Broadly speaking,

conversation analysts aim to understand the structure of naturally occurring speech, which necessarily includes two or more of its participants. (p. 73)

El análisis de contenido realizado resultó ser el más idóneo para analizar la información recopilada. Por medio de la transcripción de entrevistas, categorice aquellos aspectos o temas que estaban en común y se repetían. De esta manera construí lo que era más importante para los participantes y los organicé según las preguntas de investigación. En el próximo capítulo presento el análisis de los resultados integrando las distintas categorías, subcategorías y sus insumos.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

Durante esta fase, transcribí las entrevistas y las analicé para comparar los resultados de las dos organizaciones con políticas dog-friendly en Puerto Rico. En cada organización analicé la información recopilada de miembros gerenciales y de personas trabajadoras. Al integrar esta información abordé las preguntas de la investigación y establecí diferencias y similitudes entre las organizaciones.

Por medio de ocho (8) entrevistas semiestructuradas, 4 gerenciales y 4 personas trabajadoras en dos organizaciones, realicé transcripciones de las grabaciones de estas e identifiqué dos categorías principales: *Beneficios para organización dog-friendly (perspectiva organizacional)* y *Beneficios para personas trabajadoras en organización dog-friendly (perspectiva de empleado)*. Definí cada categoría según las preguntas de investigación puntualizando lo que se describe como un beneficio que se alinea a la organización o a la persona trabajadora. Dentro de la categoría de beneficios para organización dog-friendly, se encuentran dos subcategorías: *Armonía en clima laboral* y *Estrategia de reclutamiento útil para la organización*.

La subcategoría de, *Armonía en clima laboral*, remite a un ambiente positivo donde la productividad no se afecta por la política dog-friendly, sino que es armoniosa y permite conectar mejor entre compañeros de trabajo. La segunda subcategoría, *Estrategia de reclutamiento útil para la organización*, remite a cómo la política dog-friendly ha sido útil para atraer empleados a la organización, aunque este dato no este comprobada estadísticamente. Dentro de la segunda categoría, *Beneficios para personas trabajadoras en organización dog-friendly* (perspectiva de

empleado) se encuentran dos subcategorías: *Relaciones interpersonales positivas entre personas trabajadoras* y *Apoyo al empleado de manera emocional y flexible*.

La subcategoría de *Relaciones interpersonales positivas entre personas trabajadoras* se refiere a un ambiente positivo en el que se han fortalecido conexiones entre compañeros de trabajo por una política dog-friendly manteniendo el respeto. Mientras que la subcategoría *Apoyo al empleado de manera emocional y flexible*, se refiere a cómo la política dog-friendly ha servido de ayuda emocional y relajante, tanto para el dueño como para los compañeros de trabajo, donde se permite flexibilidad para el empleado trabajar con su perro en el área de trabajo.

Cuando señalo los Beneficios para la organización dog-friendly desde una perspectiva organizacional, resalto la importancia del desarrollo organizacional teniendo un balance entre el bienestar de la organización y las personas trabajadoras. Esto último ejemplifica cómo una política dog-friendly funciona en un ambiente de oficina, con suficiente espacio para que la persona trabajadora sea acompañada de su mascota perruna sin intervenir con su flujo de trabajo.

Beneficios para la Organización

A continuación, expongo el análisis cuantitativo y cualitativo por categoría y citas expresadas por algunos participantes. Ennegrecí los fragmentos de citas que destaco en los resultados. Con respecto a la cantidad de personas entrevistadas sobre los beneficios para la organización de tener una política dog-friendly, 7 de 8 (0.875 %) señalaron que ha sido positiva la implementación de esta. A continuación, presento una cita de una participante:

Bueno yo diría que positiva, por lo que he visto realmente. **Todos parecen estar bastante de acuerdo con esa parte de que somos pet-friendly. Juegan con ellos**

también. So no veo mucha restricción y también entiendo que los perros están bastante entrenados que no se trepan encima de alguien así que no quiera. (Entrevista Persona trabajadora 2- Organización 2, 2022)

Dicha respuesta confirma que la política dog-friendly ha sido positiva en el ámbito laboral. Además de destacar la importancia del espacio personal como también la seguridad, pues los perros no afectan la comodidad de las personas trabajadoras y/o gerenciales. Esto coincide con la siguiente subcategoría, que remite a la armonía en clima laboral.

Subcategoría: Armonía en Clima Laboral

Esta subcategoría responde a la naturaleza del área de trabajo, en específico, el clima laboral en donde una política dog-friendly representa una influencia positiva, como lo es la armonía. La mayoría, de las personas trabajadoras y gerenciales entrevistados, expresaron que fomenta un ambiente laboral agradable y ameno sin afectar la productividad y el flujo de trabajo. Todas las personas trabajadoras entrevistadas, es decir, cuatro (4) confirmaron esto.

La siguiente cita ilustra lo anterior:

Pienso que son, especialmente en este **ambiente de trabajo, que a veces puede ser tan rápido, fast paced y cargado**, pues de tenerte y sobar la mascota, que no sabe nada, verdad, siempre está ahí con la sonrisa y el buen ánimo o verlos jugar, ni si quiera tiene que ser como que acariciarlos ni nada pues ayuda. (Entrevista Persona trabajadora 1- Organización 2, 2022)

Particularmente las personas participantes indicaron las siguientes respuestas la pregunta: ¿Ha sido útil adoptar una política dog-friendly para atraer empleados a la organización?

Explique.

Subcategoría: Estrategia de Reclutamiento útil para la Organización

Por medio de las entrevistas, recopilé que 3 de 4 (0.75%) gerenciales enfatizaron cómo ha influenciado positivamente tener una organización dog-friendly. Cuando se hablan de ventajas organizacionales, esta incluye la oportunidad de nuevas reclutas y la política dog-friendly ha demostrado que para estas organizaciones ha sido útil para atraer más gente, aunque no lo han analizado estadísticamente, en sus interacciones de entrevistas, han visto la diferencia. También estas experiencias reflejan la imagen de una organización dado una política dog-friendly, es decir, permite que sea novedosa, creativa y por lo tanto atractiva, además de competitiva en sus respectivas industrias. Esto abre paso al enlace organizacional con las personas trabajadoras y sus beneficios de una política dog-friendly.

A continuación, presento dos citas que ilustran lo anterior:

Pues yo no tengo las estadísticas, pero yo me imagino, volvemos con esto de **la pandemia mucha gente ha adquirido perros de acompañantes y pues oye si es un click que aquel que es dog-friendly y cree en todo esto de pet-friendly y de llevar a su perrito oye los perritos es otro hijo, y pues si debe de ser algo positivo para la empresa, no tengo las estadísticas porque no estoy en recursos humanos, pero entiendo que si debe haber atraído gente. Aquel que cogió su perrito en la pandemia, y va a cambiar de trabajo y diantre ahora no puedo o a lo mejor, por**

ejemplo, dice tenemos la política de trabajo híbrido, que hay unos días estamos remoto, y otro presencial, ese día que estas presencial, si tu adquiriste ese perrito en la pandemia o lo adoptaste para acompañarte pues ya tú sabes que lo puedes traer al trabajo o sea que, pues que no es una preocupación, es como los hijos el cuidado, tú sabes (Entrevista Gerencial 2- Organización 1).

La segunda cita destaca iniciativas de la organización, como se ilustra a continuación:

Definitivo. Esta semana pasada estuvimos reclutando en una feria de empleo y verdad es algo que lo traemos a colación porque no todas las firmas tienen ese tipo de política incluso cuando se lo estaba mencionando a un estudiante, rápido me saco una foto y me dijo mira este es mi perrito. Nosotros, es importante, verdad, como viste Atenas tiene una bandana que, pues la firma la hizo como parte de esa iniciativa, cada vez que llega alguien nuevo que tiene una mascota le damos, le damos una bandana, es reversible. Y pues yo creo que la gente se siente parte. Nosotros reconocemos que, para muchas personas, las mascotas son parte de su familia así que, por eso, era importante para nosotros poder tener esta certificación, implementarlo. Y no implementarlo, por implementarlo sino pues que de verdad tuviera significado. (Entrevista Gerencial 1- Organización 2, 2022)

Ambas contestaciones representan el beneficio de las políticas dog-friendly cuando las personas trabajadoras y los gerenciales se sienten valorizados, es decir que sus valores, ideales y prioridades están alineadas con las de la organización. Cuando se les provee una identificación oficial a las mascotas de los dueños, envía un mensaje de que les importa lo que le importa a la persona trabajadora y le brinda un espacio de bienvenida a sus mascotas para que se sientan

cómodas también. Esto influye en la siguiente categoría, beneficios para las personas trabajadoras, que destaca más directamente las condiciones subjetivas.

Beneficios para las Personas Trabajadoras

Con respecto a la pregunta: Si trae mascota ¿Considera que le ayuda a trabajar mejor si está con su mascota en el área de trabajo? Explique. La siguiente cita ilustra una respuesta de persona trabajadora:

Si, lo considero y te sube el ánimo, te ayuda a hablar con tus compañeros, ayuda el ánimo de la oficina, básicamente completo; son varios departamentos por conectar.

Todo el mundo viene mi escritorio a visitar a mi perrito. Y de todos los pisos o de todos los departamentos también se ponen bien contentos cuando me ven caminando por el pasillo. (Entrevista Persona trabajadora 1-Organizacion 1, 2022)

Si inicialmente representa una ventaja organizacional, de igual manera representa una ventaja para las personas trabajadoras. Nuevamente enfatizando que aumenta los ánimos en la oficina y por lo tanto mantiene un área de trabajo amena para los compañeros y compañeras de trabajo. Lo que se conecta con la subcategoría de relaciones interpersonales positivas en el área de trabajo.

Subcategoría: Relaciones Interpersonales Positivas entre Personas Trabajadoras

Pero si todo el mundo dice que los que traen los perros, se sienten más felices estar en (esta organización), porque tienen la oportunidad de traer a su mascota. Otros dicen que se sienten más felices porque han conectado con más compañeros de trabajo, porque antes son tímidos y a

través de su mascota o la mascota de otros, **han tenido la oportunidad de conocer a otros.** (Entrevista Gerencial 1- Organización 1, Entrevista 2, 2022)

Siete (7) de ocho (8) participantes (0.875%), incluyendo gerenciales, han percibido un cambio en las relaciones interpersonales entre las personas trabajadores, además de las oportunidades de enlazar con otros departamentos, permitiendo una conexión social en el espacio de trabajo.

A continuación, presento tres (3) respuestas sobre los beneficios para personas trabajadoras de implementar políticas dog-friendly, desde la perspectiva de apoyo al empleado de manera emocional y de cómo dicha política representa que la organización es flexible con las necesidades del empleado de su estilo de vida.

Subcategoría: Apoyo al Empleado de Manera Emocional y Flexible

Yo pienso que a pesar de que ya los traíamos y lo que mencioné verdad de tenerlos contigo, ese apoyo emocional in a way que ellos traen, es como los hijos, verdad que a veces tú necesitas salir a buscarlos o ir a llevarlos al veterinario o cosas así. Al ser la firma oficialmente pet-friendly, eso usualmente lo que uno piensa es verdad que puedes traer el perro aquí pero también it kind of goes para la parte de esa flexibilidad para tu poder atender la mascota no necesariamente en la firma, yo no sé si la certificación incluye eso pero por lo menos el ambiente aquí es que, verdad, **tienes el espacio y la flexibilidad para poder hacer lo que tengas que hacer con tu mascota que es como un hijito ya sea traerlo porque tienes la necesidad o simplemente te gustaría, un viernes y quieres compartir con la mascota o también en citas médicas que tengas, o**

verdad situaciones que tengas fuera de la oficina (énfasis de la autora). So la pregunta final, para asegurarme que conteste tus preguntas era beneficios verdad. So básicamente, tanto para el dueño como para los que estamos presentes, ese support, y ese momento lindo de unwind y relax al interactuar con ellos, la flexibilidad para los owners de poder, verdad, saber que son bienvenidos los perritos aquí. Algún otro beneficio...no sé si hay algún otro, quizás con el tiempo como pet owner voy a poder saber, pero para mí por el momento esos son. (Entrevista Persona trabajadora 1- Organización 2, 2022).

A continuación, presento la segunda cita:

En cuestión de los beneficios, verdad como te mencionaba es una, es una ayuda emocional, verdad para todos, incluyéndome aquí en el trabajo. Pues porque tenemos días difíciles, días un poquito más fáciles, días con un poco más de estrés, verdad quizás un poco más presión y **el tu tener un animalito que viene, se pega y te hace gracia, realmente te saca, te saca de ese estrés por un ratito y hace que tu pues digamos como que, pues te dejes llevar, te relajés un momentito para que vuelvas un poco más enfocado y más relajado verdad a tus tareas. Igual le sacas risas a todo el mundo**, cualquier persona que entra por ahí se vuelve loco, en mi caso con ella verdad. Hace que el ambiente sea mucho más divertido. En el caso mío, la mía le gusta mucho; yo estoy allá, ósea al final (señala su cubículo al final extremo de la oficina) (Entrevista Persona trabajadora 2-Organizacion 1, 2022).

A continuación, presento la tercera cita:

Bueno si la ventaja es que **facilitas el poder estar presencial en la oficina, si si y hay reuniones en las que pueden estar todos presencial, que, de otra manera, no hubiera podido ser así. Esa es la ventaja principal.** (Entrevista Gerencial 2 – Organización 2, 2022)

Estas respuestas demuestran la importancia de los valores de una organización y cómo la política dog-friendly abre las puertas a ser más atractiva para personas trabajadoras cuando es empático con su estilo de vida y por lo tanto respalda la calidad de vida de las personas trabajadoras, haciendo hincapié en que no solo vienen al trabajo a trabajar, sino que puede ser divertido, ameno y agradable para compartir y aun así cumplir con las metas organizacionales. Cuando las personas trabajadoras expresan que traer su mascota al área de trabajo les brinda seguridad, comodidad, respeto, sentido de pertenencia con la organización y facilitación de sus vidas, permite conectar mejor con la organización, retener dichos empleados y atraer más personas que quieran trabajar en un espacio empático, flexible, bajos niveles de tensión y mayor equilibrio de trabajo, lo que responde a la pregunta de cuáles los beneficios de personas trabajadoras.

Síntesis de resultados

En conclusión, todos los participantes entrevistados expresaron satisfacción con sus experiencias de políticas dog-friendly en sus respectivas organizacionales. Respecto a la categoría de beneficios organizacionales resaltaron la importancia del ambiente laboral fluido y productivo teniendo acompañamiento de perros. En la categoría de beneficios

para personas trabajadoras, también apreciaron la oportunidad de relacionarse con otros por medio de sus mascotas que les ayuda emocionalmente y se sienten respaldados por sus patronos.

Al menos 3 de 8 participantes (0.375%) mencionaron la importancia del factor de la pandemia y cómo el trabajo remoto ha perpetuado el acompañamiento de mascotas perrunas. Por lo tanto, resulta ser más que útil que más organizaciones implementen este tipo de política, de acuerdo con las condiciones que lo permitan. Aun siendo un espacio pequeño en donde solo hay 3 oficinas, hay oportunidad para un espacio dog-friendly, como en el caso de la organización 2. Es importante una vez se implemente una política dog-friendly, considerar el espacio, las condiciones de trabajo, la cantidad de empleados, y si es posible, las opiniones de ellos para visualizar los valores de estos.

El método utilizado para analizar el contenido resultó útil para equilibrar, coincidir, parear y subrayar las ideas más importantes de esta investigación permitiendo un análisis de resultados efectivo. Aun así, recomiendo aumentar la muestra de participantes y, realizar grupos focales para recopilar en discusión las experiencias de personas trabajadoras de manera más dinámica y así analizar las conversaciones en espacios naturales. A continuación, presento el capítulo de discusión donde destaco las coincidencias y diferencias del análisis de resultados comparado con la revisión de literatura y el marco teórico.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

Mediante este capítulo contrasté los resultados encontrados en esta investigación con la revisión de literatura, cuya integración de métodos mixtos, cuantitativos y cualitativos, además de variedad de marcos teóricos, me apoyaron a identificar coincidencias y diferencias en resultados. A continuación, presento relaciones entre diferentes autorías con un centro en común: las categorías temáticas y subcategorías. Basándome en las preguntas de investigación: ¿Cuáles son las ventajas organizacionales de una política dog-friendly? y ¿Cuáles son los beneficios de dicha política para las personas trabajadoras? comencé con la categoría de Beneficios para organizaciones que centraliza las ventajas organizacionales. Luego con la subcategoría Armonía en clima laboral, cuyo propósito fue presentar la oportunidad de un espacio laboral ameno; además de la subcategoría Estrategia de reclutamiento útil para la organización, que respaldó la herramienta de la política dog-friendly como una pieza esencial de atracción y competitividad entre organizaciones.

Luego discutí la segunda categoría, *Beneficios para personas trabajadoras*. Desde la lupa de las experiencias de personas trabajadoras destacué lo que consideran beneficioso de la política dog-friendly. A partir de esta categoría, se subyacen dos subcategorías: Relaciones interpersonales positivas entre personas trabajadoras y Apoyo al empleado de manera emocional y flexible. Ambas subcategorías responden a lo que compartieron las personas trabajadoras, la oportunidad de crear conexiones sociales y la alineación de valores propios con la organización, donde sintieron solidaridad además de sustento emocional. Este capítulo permitió ampliar el espacio de discusión de esta investigación.

Beneficios para organizaciones

La categoría de *Beneficios para organizaciones* permitió identificar ventajas organizacionales basadas en la utilidad y funcionalidad de políticas dog-friendly desde la psicología industrial-organizacional. Encontré en la literatura información que se alinea con esta categoría, respaldando la oportunidad de las organizaciones proveer un espacio de trabajo eficiente a la vez divertido, siempre y cuando las políticas estén reguladas y más que todo se respete la convivencia profesional.

Keleman y colegas (2020) y Weber y Stewart (2020) resaltaron esta importancia y en al menos una de las organizaciones entrevistadas, identifiqué una rigidez en el surgimiento, protocolo y aplicación de la política dog-friendly, donde tienen reglas objetivas y cada empleado debe atender un adiestramiento para traer su perro al área de trabajo. Sin embargo, esta rigidez no se representa en la segunda organización entrevistada, aunque estaba certificada, no tenían unas reglas estipuladas, más allá de lo lógico o básico. Esto permitió dar cuenta de que no todas las organizaciones son iguales y siempre se puede reflejar en la cultura de esta, así como su historia, cuanto tiempo llevan ejerciendo, la cantidad de empleados, los puestos de gerencia y el tipo de industria en que trabajen. En el caso de la primera organización entrevistada, la industria está dirigida a planes médicos de salud mientras que la segunda organización es una firma de consultoría en Recursos Humanos. Kongtaveesawas y Namwong (2020) brindaron su perspectiva desde una industria hotelera, conociendo los beneficios de mercadeo pueden brindarse el tener un establecimiento pet-friendly, pero no puede permitir que una política dog-friendly se aplique a los empleados, por la naturaleza del trabajo.

Subcategoría: Armonía en clima laboral

En la subcategoría de *Armonía en el clima laboral* se representa mejor lo que una organización con imagen, misión, visión y valores describe. Es decir, la teoría se convierte en práctica, cuando la organización abiertamente se expresa a favor de personas trabajadoras que sean dueños de perros. Cuando el traer una mascota al área de trabajo permite una dinámica alegre, permea un espacio de armonía en el clima laboral, donde la tensión, y estrés laboral no son elementos descontrolados ni predominantes en este espacio, sino que pueden relajarse y hay espacio de desahogo cuando ven perros acompañándolos.

Esto se conecta con lo que Granados (2011) expuso de la dimensión de condiciones objetivas, donde el medioambiente físico no solo funciona con sus equipos tecnológicos sino también con la oportunidad de direccionarse al bienestar laboral. Laboy (2018) lo catalogó con el humor en las organizaciones y concuerda con el efecto que brinda a estas, al igual que al equipo de la organización y las comunidades. Dicho humor se enlaza con bienestar y por lo tanto se une con los beneficios organizacionales que se pueden basar en la dimensión de condiciones objetivas, en especial el concepto de satisfacción laboral. Las experiencias de las personas trabajadoras, gerenciales y la cultura organizacional se unen en práctica cuando sus valores son respondidos. Esto también es respaldado por Junça-Silva (2022), quien, por medio de su estudio en una muestra portuguesa, estudió el término de identificación organizacional y cómo influye positivamente en las prácticas pet-friendly al igual que la identificación relacional se relaciona con el bienestar subjetivo y psicológico. Al saber que dichos valores se producen en organizaciones dog-friendly, debe ser más común que se aplique, siempre considerando las posibilidades dentro de la organización en términos de condiciones físicas.

Subcategoría: Estrategia de reclutamiento útil para organización

El compromiso organizacional, cuyo concepto se deriva de las condiciones objetivas de la perspectiva teórica aplicada en esta investigación, es decir la calidad de vida laboral, conecta profundamente con esta subcategoría al demostrar que una política dog-friendly en organizaciones en Puerto Rico ha servido para la retención de empleados, así como el reclutamiento de nuevos integrantes a su organización (Granados, 2011). Wilkin et al (2020) así coincidió al destacar la cantidad de dueños de mascotas en América del Norte, la importancia del acompañamiento de sus mascotas y, por lo tanto, la identificación que sienten cuando sus valores son aceptados en la organización en que trabajan.

Wagner y Pina (2021) y Wagner (2020) también lo identificaron desde la teoría de la identidad social, donde una persona recién reclutada se sentirá conectada con la imagen que la organización representa y por lo tanto brinda apertura a una relación profesional más comprometida. De igual manera, Hall y Mills (2019) demostraron en sus resultados de cuestionario distribuido a más de 700 empleados del Reino Unido que el grupo que traía su perro al área de trabajo a menudo indicó que no tenían intención de renunciar a su trabajo. Esto sin olvidar que Tylke (2021) también reportó en sus resultados que el 54% de su muestra indicó que una de las razones por las que seguía trabajando era por la política dog-friendly. Dichas autorías coincidieron sobre este resultado remitiéndolo a la influencia para disminuir el ausentismo, sentirse más identificados; cuando los valores se alinean con los de las personas trabajadoras y se convierten en una de las prioridades para la retención laboral.

Al discutir las necesidades organizacionales, la literatura revisada y los componentes teóricos, resulta oportuno destacar lo mismo para la categoría de los beneficios para personas

trabajadoras. Algunas autorías que identifiqué son Colarelli y colegas (2019), Cyr (2019), Wagner (2020) y Jensen y colegas (2020), entre otras que muestran coincidencias y diferencias con estas categorías. No obstante, recalco que estas categorías conectan con las anteriores ya que no se puede desligar la organización de las personas trabajadoras, por lo que pueden encontrar relaciones directas con los resultados discutidos previamente.

Beneficios para personas trabajadoras

Esta categoría se alinea con el concepto de los beneficios perteneciente a la dimensión de condiciones subjetivas, que, según la perspectiva de calidad de vida laboral, permite que la persona trabajadora se sienta a gusto en su trabajo por el apoyo que le brinda por medio de los beneficios ofrecidos por su organización. Subjetivamente se promueve la empatía cuando dicho programa de beneficios permite aliviar el estrés, brindar armonía en el área de trabajo, fomentar lazos interpersonales, disminuir ansiedad, brindar diversión sin afectar el flujo de trabajo y, por lo tanto, establecer un balance en la calidad de vida laboral (Granados, 2011). Esta calidad de vida se refleja en la intención de mantener un balance de vida y trabajo además de priorizar el bienestar en las organizaciones.

Subcategoría: Relaciones Interpersonales Positivas entre Personas Trabajadoras

Más que todo, esto responde a cómo las mascotas perrunas funcionan como medio de conexión social en el ámbito laboral sin tener que ser distracción. Especialmente para aquellas personas trabajadoras que recién son incluidas en un espacio de trabajo, los perros funcionan como rompe hielo como bien expresa una de las gerenciales en los resultados. Colarelli y colegas (2019) investigaron sobre la influencia de perros de compañía en grupos de trabajo y

concluyeron que ha influencia positiva en cooperación e intimidad física al igual que comportamiento prosocial y confianza. Aunque en esta investigación no se trabajó con perros de compañía, si se puede reflejar ese sentido social que ocurre en las relaciones interpersonales entre personas trabajadoras, donde hay oportunidad de conectar mejor y por lo tanto trabajar mejor.

Cyr (2019) no solo coincidió con esta noción, sino propuso la posibilidad de cambiar las percepciones de empleados que inicialmente no son dog-friendly. Esto lo pudimos ver ejemplificado en esta investigación cuando una gerencial expuso su experiencia en la que su mascota ha creado relaciones incluso con una compañera de trabajo que no le gustan los perros. Las condiciones subjetivas se dirigen a las exigencias del balance de vida familia y trabajo, así como también sus capacidades, destrezas y habilidades de trabajo, sus relaciones con compañeros de trabajo y los programas de mejoramiento de calidad de vida laboral (Granados, 2011). Por lo tanto, esta subcategoría esta' enlazada directamente con esta dimensión hacia la calidad de vida laboral.

Subcategoría: Apoyo al empleado de manera emocional y flexible

En los resultados, las participantes indicaron que sentían que la organización era flexible con sus necesidades y por lo tanto se sentían apoyadas. Wagner (2020) también demostró en sus resultados la visión de desarrollo organizacional sino también el apoyo que se le brinda al empleado de manera emocional y flexible. Específicamente indicó sobre la cohesión social que los perros fomentan en el ambiente de trabajo; así como también Hall y Mills (2019) destacó el nivel de relajación que influye sobre las personas trabajadoras que traen sus perros sabiendo que están sanos y salvos acompañándolos.

González-Pérez & Georgiadou (2019) compartieron la anécdota de uno de sus participantes que al permitir perros en su área de trabajo ha atraído diversión además de la solidaridad en equipo de cuidarse entre ellos. Tylke (2021) también presentó resultados donde la presencia de su mascota les alivió el estrés a las personas trabajadoras. Encontró que un 77% disfruta la presencia de perros en el área de trabajo. Además de ayudar a despejarse del trabajo tenso que pueda surgir.

De forma similar, Jensen y colegas (2020) encontraron que perros facilitadores aumentan el bienestar físico, mental y social, contribuyendo a trabajar con mayor entusiasmo y mejores experiencias. Sin embargo, Agis (2021) difirió en sus resultados cuando concluyó que no hubo diferencia significativa en la reducción de ansiedad. Existe variación en distintas organizaciones.

Barker y colegas (2012) reflejaron en sus resultados que el estrés de personas que no traen sus perros al trabajo sigue igual durante el día; mientras que el grupo que sí traía sus perros tenía menos estrés. Dichas inconsistencias presentan la necesidad de seguir investigando y señalar aquellos factores que son más estables para entonces comparar poblaciones, organizaciones, industrias y otros. Los factores de relajación, diversión, disminución de estrés y ansiedad son parte fundamental de lo que presenta Granados (2011) en la dimensión de condiciones subjetivas de la calidad de vida laboral. Esta calidad de vida laboral permite el apoyo hacia el empleado por parte de la organización y sus valores.

Síntesis

Al recapitular la discusión previa, sintetizo la información más relevante de este capítulo. Partiendo del marco teórico de calidad de vida laboral, aunque ninguna de las autorías en la revisión de literatura haya utilizado el mismo, la mayoría de sus resultados se podrían vincular

con este. Aunque las autorías que investigaron políticas dog-friendly tenían metodologías distintas y se enfocaban en beneficios para organizaciones y/o personas trabajadoras, sus intenciones fueron similares. Las intenciones que incluyen difundir la oportunidad de mayor eficiencia de dichas políticas para una diversidad de organizaciones e industrias. Esto se alinea con las preguntas de esta investigación: ¿Cuáles son las ventajas organizacionales de una política dog-friendly? y ¿Cuáles son los beneficios de dicha política para las personas trabajadoras?

A partir de los resultados recopilé las experiencias de gerenciales y personas trabajadoras. Ambos coincidieron en que es útil para atraer nuevos reclutas, brindan apoyo emocional, conexión entre compañeros y permite armonía laboral. Esto incide sobre las dimensiones de condiciones objetivas y subjetivas de la calidad de vida laboral, demostrando que la organización puede ser balanceada cuando está alineada en la práctica con su misión, visión y valores. También respalda a las personas trabajadoras y les brinda una razón más para trabajar que no sea solo el salario, sino una calidad de vida saludable en el trabajo. Cuando se priorizan las relaciones interpersonales, al igual que un soporte emocional para nivelar el estrés y ansiedad, esto provoca compromiso organizacional, además de satisfacción laboral. Esto incluye el desarrollo organizacional, brinda la oportunidad de conexión y competitividad entre industrias al igual que un espacio agradable de trabajo, donde el estrés y la tensión laboral son menos foco de atención. Lo anterior es ejemplo de lo que Granados (2011) presentó como relación dialéctica, donde el todo de la organización está conectado y funciona dinámicamente. En el siguiente capítulo presento las conclusiones de esta investigación junto con las limitaciones al llevarse a

cabo la recopilación de datos y las recomendaciones a estudios futuros con temas similares a este.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al evaluar los resultados obtenidos, concluyo lo siguiente en relación con las preguntas de investigación. Con respecto a la identificación de las experiencias de organizaciones en Puerto Rico que han implementado políticas dog-friendly, estas han sido agradables, amenas y positivas en su mayoría, según expresado por los gerenciales como las personas trabajadoras entrevistadas. En cuanto a cuáles son los beneficios de una organización dog-friendly para los trabajadores en Puerto Rico, existen varios. Entre estos, las relaciones interpersonales positivas entre personas trabajadoras, el apoyo al empleado de manera emocional y flexible, además de sentirse conectados con los valores de su organización.

Las relaciones interpersonales son un componente importante que influye en la retención de las personas trabajadoras y que estas se sientan identificadas con la organización, permite fortalecer el sentido de pertenencia, seguridad y satisfacción laboral de estas. Finalmente, para la última pregunta, cuáles son las ventajas organizacionales de una política dog-friendly, concluyo lo siguiente. Principalmente brindar armonía al clima laboral al conectar con personas trabajadoras mediante sus valores de cuidado de mascotas perrunas en el área de trabajo.

Básicamente redundante en la oportunidad de reclutar personas que interesen aprovechar el beneficio de traer su mascota al área de trabajo, y por lo tanto aumenta la sensibilidad, diversidad y empatía en la cultura de la organización; si esto se incluye en los programas de beneficios a las personas trabajadoras. Dichas dinámicas proyectan la percepción de una organización que le importa la vida de los trabajadores más allá del espacio laboral, es decir, incluir una parte cotidiana y valiosa de sus vidas en su área de trabajo. Esta investigación resultó ser enriquecedora,

particularmente para la psicología industrial-organizacional porque influye en una de las dimensiones principales de la disciplina. Si bien, la intención es estudiar, proponer mejoras y aplicarlas en organizaciones, una política dog-friendly tiene mayores ventajas y beneficios al aplicarse que al no aplicarse. Sería ideal que se aplicara en todas las organizaciones que sus condiciones físicas y legales lo permitan, ya que aumenta el deseo de conectar y balancear las dinámicas de trabajo. Por tal razón, sería altamente recomendado que se incluyera en un programa de beneficios para la calidad de vida laboral, cuya intención es brindar balance entre vida y trabajo.

Limitaciones

Respecto a las limitaciones teóricas, particularmente la teoría de calidad de vida laboral según la revisión de publicaciones es ideal para estudiarse desde una perspectiva psicosocial, y es recomendada por autorías como Hall & Mills (2019), quienes utilizaron el concepto de calidad de vida para categorizar la política dog-friendly:

If allowing dogs in the workplace improves work-related quality of life and work relations, this may lead to wider benefits, such as increased employee satisfaction, and thus may prove an attractive option for businesses wishing to improve staff retention, employee satisfaction (3), and relations (33, 34), as well as work related quality-of-life (35). (Hall & Mills, p. 2)

Sin embargo, Segurado y Agulló (2002) presentaron de forma crítica la historia de esta teoría y existe cierta incongruencia con respecto a sus conceptualizaciones, no existe consenso sobre estas. Así lo expresaron en la siguiente cita:

En definitiva, podemos afirmar que el panorama metodológico de la CVL todavía se halla en pañales, inmerso en una suerte de métodos y herramientas de medida inespecíficas y fragmentarias, así como cargada de limitaciones metodológicas que requieren la necesidad de realizar aproximaciones y evaluaciones más sistemáticas, rigurosas y precisas. Por otra parte, tanto los métodos objetivos como los subjetivos por sí mismos resultan insuficientes para comprender la vida en el trabajo. Siempre que traten de evaluarla de un modo fragmentado, es decir, al margen de la valoración de los propios trabajadores (tendencia de los métodos objetivos) o como mera subjetividad desconectada del contexto de trabajo (tendencia de los métodos subjetivos), ofrecerán visiones parciales y sesgadas de la calidad de vida laboral (p. 834)

Sin embargo, consideré la siguiente observación teórica-metodológica, cuyos hechos también remiten a dos décadas previas y se atendieron en esta investigación. Al integrarse y proponerse desde una perspectiva tanto psicosocial constructiva exploratoria como también desde la psicología industrial-organizacional, miré las ventajas hacia las personas trabajadoras y a la organización. Esto me permitió conectar con lo establecido según Granados (2011), quien propuso utilizar dos dimensiones, las subjetivas y objetivas:

...la CVL es el resultado de la actuación de un individuo socializado por, para y en el trabajo (en un entorno organizacional), un individuo que se comporta y se relaciona en un contexto significativo y determinado, su entorno socio-laboral específico (Blanco, 1985; Agulló, 1997; Fernández Ríos, 1999) (p. 223).

Aun así, sería ideal para investigaciones futuras, incluir un marco teórico que explícitamente delimite la metodología que mejor sirve para estudiar el objeto de estudio. En este

caso, dado que las probabilidades de encontrar una muestra significativa eran limitadas, opté por una muestra por conveniencia. Sin embargo, al conocer que los criterios de elegibilidad están disponibles en esta población, hay oportunidad de ampliarla más profundamente con una teoría que sea más específica y menos ambigua.

Los aspectos teóricos previamente señalados conectan con los aspectos metodológicos. Esta investigación tiene una muestra relativamente pequeña, es decir, dos organizaciones, cuatro (4) gerenciales y cuatro (4) personas trabajadoras, resultado final es ocho (8) participantes. Además, en la fase de recopilación de información, encontré una limitación externa de circunstancias fuera de mi control. Esta limitación provino de la reglamentación para regular investigaciones de campo, la cual atrasó la fase de recopilación de información del estudio, provocando que comenzara más tarde de lo calendarizado. Además de los atrasos provocados por el huracán Ian en Septiembre 2022. Sin embargo, pude cumplir con las metas establecidas.

Recomendaciones

Para efectos de estudios futuros, sería ideal realizar una investigación transversal comparativa de más de una organización que integre restricciones similares en sus políticas dog-friendly. Así podrían incluirse las experiencias de más personas trabajadoras en Puerto Rico. Además de aumentar la muestra de participantes, recomiendo realizar grupos focales para recopilar en discusión las experiencias de personas trabajadoras de manera dinámica. Añado que se debe estudiar los beneficios de las políticas dog-friendly en otros espacios que no necesariamente sean oficinas, como los hospitales en Puerto Rico, en particular en el personal de enfermería y pacientes a quienes el hospital brinda servicios. También realizar estudios sobre industrias diversas para realizar estudios comparativos sobre políticas dog-friendly en organizaciones públicas y privadas en Puerto Rico.

Al considerar las áreas temáticas que surgieron recomiendo realizar investigaciones sobre impactos de políticas dog-friendly con marcos o perspectivas teóricas afines a estos: Manejo de conflictos; balance o conflicto trabajo-familia, percepción de personas trabajadoras (considerando teorías como la de atribución), compromiso organizacional (integrando la teoría de identidad social, entre otras), y bienestar fisiológico y psicológico. Recomiendo también realizar investigaciones sobre implantación de políticas dog-friendly en contextos pospandemia, para compararlos con este y otros estudios llevados a cabo en contextos de pandemia.

Como se pudo observar en la revisión de literatura, existen estudios en América Latina, Canadá, Rusia y Estados Unidos, pero ninguna en Puerto Rico. Por lo tanto, lo más inminente es ampliar los estudios en Puerto Rico sobre las organizaciones y políticas dog-friendly. Además, continuar ampliando posibles marcos teóricos en los diversos estudios. Y, por último, como recomendación a organizaciones inspiradas y comprometidas de implantar políticas dog-friendly, validar que realicen una reglamentación con investigación exhaustiva, considerando los espacios físicos apropiados para las mascotas y las personas empleadas dueñas, quienes los atienden. Como indicaron Wagner y Pina (2021), contar con los medios físicos, tecnológicos y productivos apropiados permite que sea más eficiente la implantación de la política dog-friendly.

En conclusión, considero esta investigación como un proyecto exploratorio para inspirar a otras autorías a continuar estudiando el tema en distintas modalidades de trabajo presencial como híbrida y remoto. Los factores externos al contexto organizacional, como la pandemia, deben integrarse ya que indirecta o directamente influyen en el estrés y las condiciones de trabajo. Igualmente es oportuno reconocer la importancia de brindar apoyo a las personas empleadas mediante proyectos dog-friendly y otros afines, lo cual a su vez aporta al desarrollo organizacional.

REFERENCIAS

- Agis Rosas, M.F. (2021). Presencia de las mascotas en el ambiente laboral. *Eurythmie. Psicología Social de la Salud*, 7(2), 53-64. ISSN 2395-9282
- Aucasi, E.C., Ayala, J.T., León, S.M. & Ríos, M.C. (2011). *Calidad de vida en el trabajo (CVT)*. [Trabajo de tesis], Universidad Ricardo Palma.
- Baltazar, M.A. (2021). *Tenencia de mascotas y bienestar psicológico y emocional en personal de la salud durante la pandemia de covid-19*. [Trabajo de grado] Universidad Autónoma de Bucaramanga. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/15339>.
- Banfield Pet Hospital. (2017). PAWrometer: Pet-Friendly Workplace. Banfield Pet Hospital. (Fuente secundaria/ Informe de organization)
https://www.bing.com/newtabredir?url=https%3A%2F%2Fwww.banfield.com%2F%2Fmedia%2FProject%2FBanfield%2FMain%2Fen%2Fabout-banfield%2FPress-Releases%2FPDF%2FBanfield-PAWrometer-Summary_FINAL-41117.pdf%3Frev%3D2f578dd9c6d14271941c9c418ccfb7a1%26hash%3D708E94ECA061FAA2489DCDA67894E164
- Barker, R. T., Knisely, J. S., Barker, S. B., Cobb, R. K., & Schubert, C. M. (2012) Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizational perceptions, *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 15-30. DOI: 10.1108/17538351211215366
- Colarelli, SM., McDonald, A.M., Christensen, MS. & Honts, C. (2017). A companion dog increases prosocial behavior in work groups. s, *Anthrozoös*, 30(1), 77-89.

- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods approaches. *Chapter 9: Qualitative Methods*. 39.
- Cyr, KT. (2019). *Employee's Perceptions of Pets in the Workplace*. [Master's Thesis Unedited]. Emporia State University.
- Foreman, A.M., Glenn, M.K., Meade, B.J. & Wirth, O. (2017). Dogs in the Workplace: A Review of the Benefits and Potential Challenges. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 14(498), 1-21.
- Gonzalez-Pérez, M.A. & Georgiadou, A. (2019). Diverse human families and pet friendly work environment. *Advanced Series in Management*. 22, 273-293. DOI: 10.1108/S1877-636120190000022014.
- Granados, I. P. (2011). Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 271-276.
- Hall, S.S & Mills, D.S. (2019). Taking Dogs into the Office: A Novel Strategy for Promoting Work Engagement, Commitment and Quality of Life. *Front. Vet. Sci*. 6(138), 1-17 doi: 10.3389/fvets.2019.00138..
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P.(6ta edición) (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Jensen, C.L., Bibbo, J., Rodriguez, K. E. & O'Haire, M. E. (2021). The effects of facility dogs on burnout, job-related well-being, and mental health in pediatric hospital professionals. *J Clin Nurs.*, 30, 1429-1441.

Junça-Silva, A. (2022). Friends with Benefits: The Positive Consequences of Pet-Friendly Practices for Workers' Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1069), 1-10. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031069>.

Kelemen TK, Matthews SH, Wan M(M), Zhang Y. (2020). The secret life of pets: The intersection of animals and organizational life. *J Organ Behav*. 1-4. DOI: 10.1002/job.2465..

Kongtaveesawas, N. & Namwong, S. (2020). Pet-friendly Policy in Upscale and Luxury Tourism Accommodations: Service Customizations Under SERVQUAL. *14*(1). 500-514

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: an introduction to its methodology* (4th edition).

SAGE Publications, Inc.

<http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=0EFBF71EF8B379580AD2656AB0C467AB>

Laboy Rodríguez, J.A. (2018). *Expresiones y aportaciones del humor en organizaciones “pet-friendly”* [Disertación de Doctorado, Universidad de Puerto Rico].

<https://www.proquest.com/docview/2092242564?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

Segurado, A.T. & Agulló, E.T. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*. 14(4), 828-836.

Tylke, SV. (2021). *Dogs at Work: Underfoot Distraction or Welcome Addition?* [Master Thesis, University of Wisconsin-Stout]. <https://minds.wisconsin.edu/handle/1793/82625>

- Van Woensel, O. (2019). *To what extent does the opinion and attitude on dogs of employees who work in an office with a dog influence their organizational commitment?* [Major Thesis Research Paper] Wageningen University and Research Centre.
- Von Bergen, CW & Bressler, MS (2017). Animals in the Workplace: Employer Rights and Responsibilities. *Global journal of business disciplines. Institute for Global Business Research. 1*(1), 87-104.
- Wagner, E. (2020) *The influence of dogs on the work climate, the community and people's wellbeing in the office and prerequisites under which companies can benefit from the presence of dogs.* [Master's Project] School of Business and economics.
- Wagner, E & Pina e Cunha, M. (2021) Dogs at the Workplace: A Multiple Case Study. *Animals, 11*(89) <https://doi.org/10.3390/ani110100>
- Weber, RJ & Stewart, SM. (2020). Issues for Consideration Before Becoming an Animal-Friendly Employer. *Academy of Business Research Journal. 1*, 37-44
- Wilkin, C. L., Fairlie, P. & Ezzedeen. (2015). Who let the dogs in? A look at pet-friendly workplaces. *International Journal of Workplace Health Management, 9*(1), 96-109.

APÉNDICES

APÉNDICE A: Carta-Reclutamiento de participantes

Saludos cordiales,

Mi nombre es Valerie Cintrón Díaz y soy estudiante graduada del Programa de Psicología Industrial-Organizacional de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Por medio de esta carta deseo invitarles a participar de un estudio de sobre el tema de políticas dog-friendly en organizaciones en Puerto Rico. El mismo tiene como intención recopilar información de la iniciativa de organizaciones en adoptar políticas dog-friendly, identificar las ventajas organizaciones y los beneficios para los empleados y empleadas de la organización en Puerto Rico. Esta información sería recopilada por medio de entrevistas según la disposición de los miembros de la organización y sería dirigida a un total de 2 gerencial y 3 personas trabajadoras.

Sería útil reconocer las implementaciones de políticas dog-friendly en Puerto Rico, ya que es escasez dicha información en el ámbito académico y profesional. De igual forma, permitiría ser ejemplo para otras organizaciones que deseen adoptar dichas políticas.

De estar interesado en participar, favor de comunicar por correo electrónico

valerie.cintron4@upr.edu y/o llamar al (787)-425-1549.

Gracias anticipadas.

X

APÉNDICE B: Lista de preguntas semiestructuradas a gerenciales

1. ¿Qué organización, si alguna, los inspiró a adoptar una política dog-friendly en su organización?
2. ¿Qué asuntos principales incluye la política dog-friendly de su organización?
3. ¿Establece esta política las reglas para los empleados traer sus mascotas perrunas?
Resuma estas reglas.
4. ¿Ha visto cambios en el desempeño en los empleados/as antes y después de adoptar la política dog-friendly? Explique.
5. ¿Ha sido útil adoptar una política dog-friendly para atraer empleados a la organización?
Explique.
6. ¿Cuáles han sido las ventajas organizacionales de adoptar una política dog-friendly?
7. ¿Cuáles han sido las desventajas o áreas a mejorar organizacionales al adoptar una política dog-friendly?

APÉNDICE C: Lista de preguntas semiestructuradas a empleados

1. ¿Usted tiene mascota en su hogar? ¿Cual?
2. ¿Usted trae su mascota al área de trabajo?
3. Si trae mascota ¿Considera que le ayuda a trabajar mejor si está con su mascota en el área de trabajo? Explique.
4. Si no tiene mascota o no trae mascota, ¿Le afecta que sus compañeros de trabajo traigan mascotas al área de trabajo? Explique.
5. ¿Usted participó en el proceso de la implementación de la política dog-friendly en su organización? ¿Como? ¿Tuvo voz y voto?
6. ¿Podría mencionar algunos beneficios para los empleados de la implementación de la política dog-friendly?
7. ¿Podría mencionar áreas a mejorar o desventajas para los empleados sobre la implementación de la política dog-friendly?
8. ¿Cómo describiría su experiencia con respecto a la implementación de la política dog-friendly en la organización?

APÉNDICE D: Hoja de consentimiento informado para gerenciales**HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO****Fase 1: Entrevista a Gerenciales****Implicaciones de implantar políticas dog-friendly en Puerto Rico***Descripción*

Está invitado a participar en una investigación sobre sobre las experiencias de establecer políticas dog-friendly en organizaciones en Puerto Rico. Esta investigación está realizada por Valerie Cintrón Díaz, estudiante del Programa Graduado de Psicología Industrial-Organizacional de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es identificar las implicaciones de implantar políticas dog-friendly en organizaciones en Puerto Rico resaltando las experiencias, ventajas organizacionales y los beneficios para las personas trabajadoras. Usted fue seleccionado para participar en esta investigación porque cumple con los criterios de elegibilidad: 1) Tiene 21 años o más, 2) Gerencial o Supervisor/a del departamento de Recursos Humanos de una organización dog-friendly en Puerto Rico, 3) Al menos 1 año trabajando en la organización dog-friendly en Puerto Rico.

La cantidad esperada de participantes son 4, es decir, 2 supervisores o gerentes de 2 organizaciones dog-friendly diferentes. La duración estimada de su participación son 45 minutos.

Los temas que se tratan la entrevista son respecto a su opinión y experiencia respecto a las políticas dog-friendly en la organización de Puerto Rico que pertenece. La entrevista será grabada en audio con el propósito de transcribir la entrevista.

Riesgos y beneficios

Los riesgos asociados a este estudio son mínimos. De ocurrir una incomodidad psicológica por la entrevista, se le referirá a un profesional del Centro Universitario de Servicios y Estudios Psicológicos, por sus siglas CUSEP para una evaluación inicial libre de costo. Estoy anejando las medidas de control de exposición a COVID-19. Discutiré este plan con usted antes de que acepte participar en el estudio. Esta investigación no conlleva beneficios directos a los/as participantes.

Confidencialidad

Su identidad será protegida ya que se utilizará un seudónimo para cada participante incluso para la publicación de los resultados. De igual forma, la organización no será identificada. La información o datos que pueda identificar directa o indirectamente serán manejados confidencialmente. Esto es que solo Valerie Cintrón Díaz, investigadora principal y la Dra. Tania García Ramos, directora de tesis, tendremos acceso a los datos crudos, o que puedan identificarlo, incluyendo esta hoja de consentimiento. Los documentos, audio de las entrevistas y datos de la investigación serán almacenados en un archivo digital. Los documentos, audio de las entrevistas y datos de la investigación recopilados serán conservados por 3 años una vez finalizada la investigación. Al culminar este periodo, los datos impresos serán triturados antes de desecharse. Las grabaciones en audio serán eliminadas permanentemente.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

Incentivos

Usted no recibirá ningún incentivo por su participación.

Derechos

Sí leyó este documento y decidió participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento. Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Valerie Cintrón Díaz por correo electrónico valerie.cintron4@upr.edu o número de teléfono (787)-425-1549 o con la supervisora de la investigación Prof. Tania García Ramos y tania.garcia@upr.edu (787)-764-000, extensión 87543. Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante o una reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu.

Su firma en este documento significa que decidió participar en esta investigación después de leer y discutir la información presentada en esta hoja de consentimiento y que recibió copia de este documento. Certifica además que usted tiene 21 años o más y tiene la capacidad legal para consentir este procedimiento.

Nombre del participante	Firma	Fecha

Discutí el contenido de esta hoja de consentimiento con el arriba firmante.

Nombre del investigador/a/x	Firma	Fecha

APÉNDICE E: Hoja de consentimiento informado para personas trabajadoras**HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO****Fase 2: Entrevista a Personas trabajadoras****Implicaciones de implantar políticas dog-friendly en Puerto Rico***Descripción*

Está invitado a participar en una investigación sobre sobre las experiencias de establecer políticas dog-friendly en organizaciones en Puerto Rico. Esta investigación está realizada por Valerie Cintrón Díaz, estudiante del Programa Graduado de Psicología Industrial-Organizacional de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Rio Piedras. El propósito de esta investigación es identificar las implicaciones de implantar políticas dog-friendly en organizaciones en Puerto Rico resaltando las experiencias, ventajas organizacionales y los beneficios para las personas trabajadoras.

Usted fue seleccionado para participar en esta investigación porque cumple con los criterios de elegibilidad: 1) Tiene 21 años o más, 2) Trabaja en una organización dog-friendly en Puerto Rico, 3) Al menos 1 año trabajando en la organización dog-friendly en Puerto Rico. La cantidad esperada de participantes son 4, es decir, 2 personas trabajadores de 2 organizaciones dog-friendly diferentes. La duración estimada de su participación son 45 minutos. Los temas que se tratan la entrevista son respecto a su opinión y experiencia respecto a las políticas dog-friendly en la organización de Puerto Rico que pertenece. La entrevista será grabada en audio con el propósito de transcribir la entrevista.

Riesgos y beneficios

Los riesgos asociados a este estudio son mínimos. De ocurrir una incomodidad psicológica por la entrevista, se le referirá a un profesional del Centro Universitario de Servicios y Estudios Psicológicos, por sus siglas CUSEP para una evaluación inicial libre de costo. Estoy anejando las medidas de control de exposición a COVID-19. Discutiré este plan con usted antes de que acepte participar en el estudio. Esta investigación no conlleva beneficios directos a los/as participantes.

Confidencialidad

Su identidad será protegida ya que se utilizará un seudónimo para cada participante incluso para la publicación de los resultados. De igual forma, la organización no será identificada. La información o datos que pueda identificar directa o indirectamente serán manejados confidencialmente. Esto es que solo Valerie Cintrón Díaz, investigadora principal y la Dra. Tania García Ramos, directora de tesis, tendremos acceso a los datos crudos, o que puedan identificarlo, incluyendo esta hoja de consentimiento. Los documentos, audio de las entrevistas y datos de la investigación serán almacenados en un archivo digital. Los documentos, audio de las entrevistas y datos de la investigación recopilados serán conservados por 3 años una vez finalizada la investigación. Al culminar este periodo, los datos impresos serán triturados antes de desecharse. Las grabaciones en audio serán eliminadas permanentemente.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

Incentivos

Usted no recibirá ningún incentivo por su participación.

Derechos

Sí leyó este documento y decidió participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento. Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Valerie Cintrón Díaz por correo electrónico valerie.cintron4@upr.edu o número de teléfono (787)-425-1549 o con la supervisora de la investigación Prof. Tania García Ramos y tania.garcia@upr.edu (787)-764-000, extensión 87543. Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante o una reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu.

Su firma en este documento significa que decidió participar en esta investigación después de leer y discutir la información presentada en esta hoja de consentimiento y que recibió copia de este documento. Certifica además que usted tiene 21 años o más y tiene la capacidad legal para consentir este procedimiento.

Nombre del participante

Firma

Fecha

Discutí el contenido de esta hoja de consentimiento con el arriba firmante.

Nombre del investigador/a/x

Firma

Fecha

APÉNDICE F: Certificación del Comité Institucional para la Protección de seres humanos en la investigación (CIPSHI)



Completion Date 31-May-2018
Expiration Date 30-May-2021
Record ID 27308671

This is to certify that:

Valerie Cintron

Has completed the following CITI Program course:

Investigaciones psicológicas, sociales o educativas (Curriculum Group)
Investigaciones psicológicas, sociales o educativas con seres humanos (Course Learner Group)
1 - Stage 1 (Stage)

Under requirements set by:

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras



Verify at www.citiprogram.org/verify/?wc668ee88-1730-454f-a5db-d17bb9a161b8-27308671