



El bienestar integral como pilar de las organizaciones saludables



Carolina Antolinez Figueroa
Líder Técnica del Consejo Colombiano de Seguridad (CCS)
Enfermera / Magíster en Salud y Seguridad en el Trabajo.

E

l concepto de salud que todos conocemos hoy en día es el descrito por la Organización Mundial de la Salud (OMS) “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

Sin embargo, este ha sido fuertemente criticado por diferentes autores, quienes han sugerido su transformación. El primero de ellos fue Deitrich Bonhoeffer, quien en 1953 definió que la salud era “la fuerza de ser”, dando a la persona la capacidad de continuar su trayectoria vital en ausencia de barreras que limiten su salud. Posteriormente, en 1970 Christopher Boorse redirigió el concepto bajo el enfoque biomédico en el que la salud se limita a un estado normal con ausencia de

anomalías fisiológicas que alteren o deterioren su estado.

Los anteriores conceptos aún se quedaban cortos, por lo cual en 2011 Huber propuso que la salud hiciera referencia a la capacidad que tienen los individuos para adaptarse y autogestionarse. A este concepto, David Misselbrook refiere que la salud es el florecimiento del individuo con la superación de una enfermedad o discapacidad (Armitage, 2023).

Conceptos y modelos de organizaciones saludables

Ahora bien, en lo concerniente al entorno laboral, la OMS determinó que los lugares de trabajo deben ser escenarios generadores y promotores de la salud, por ello, define que los entornos saludables son aquellos en donde los trabajadores, jefes de área y alta dirección interactúan y trabajan colaborativamente en pro de la mejora continua

de la promoción y protección de la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores (OMS, 2010).

Es así como la **OMS en su modelo de organizaciones saludables** estableció que es indispensable diseñar e implementar acciones que abarquen las cuatro vías de influencia en el entorno laboral para la promoción de la salud como son:

1. El ambiente físico: gestión de agentes químicos, físicos y biológicos; las condiciones de seguridad, los peligros asociados con los desastres naturales y de carga física del trabajo.
2. El ambiente psicosocial: gestión de la carga mental y emocional, organización del trabajo y cultura organizacional.
3. La participación de las empresas en la comunidad: gestión de la salud interna de la organización, de las familias de los trabajadores y poblaciones aledañas a sus operaciones.
4. Los recursos personales de salud: gestionar la información, recursos y oportunidades necesarias para la atención en salud de los trabajadores como promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación.

Según el modelo de la OMS, estas cuatro líneas de influencia deben ser abordadas mediante estrategias y programas elaborados bajo los principios fundamentales que deben orientar las acciones de las organizaciones con entornos saludables como son la ética y valores organizacionales, desarrollados desde el compromiso de los líderes y la participación de los trabajadores (OMS, 2010).

Bajo este concepto y líneas de acción establecidas por la OMS es que la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) se constituye en un pilar fundamental para lograr organizaciones saludables y sostenibles. Lo anterior, se debe a que el objetivo principal del SG-SST es lograr la mejora continua del desempeño de la SST a partir de



la asignación de responsabilidades a los actores clave, así como a través del compromiso del gobierno corporativo y los trabajadores, la identificación de los peligros y la gestión de los riesgos de SST, la organización del personal, el suministro de recursos, la comunicación, la información, la documentación y el monitoreo continuo.

El modelo de la OMS tiene como principal valor lograr el bienestar y la salud de los trabajadores; sin embargo, hay otros autores que adicionan a este concepto y modelo la importancia de la integración del desarrollo del recurso humano. Para Argyris (1958) una organización saludable es donde se permite el óptimo funcionamiento humano. Benis (1962) indicó que es la que permite la adaptabilidad y sentido de identidad y Schein (1965) afirmó que es en la que existe armonía entre las metas organizacionales y las necesidades de los trabajadores.

Entre tanto, autores como Corbett (2004) y Tarride et al. (2008) indican que una organización saludable se ins-

taura a partir del comportamiento de la compañía y la articulación y esfuerzos conjuntos mediante una misión compartida entre trabajadores y líderes, contribuyendo al equilibrio de las relaciones interpersonales entre líder-trabajador-cliente, así como para lograr el bienestar laboral y la eficacia organizacional (Segura-Camacho et al., 2018) llevando a cabo el proceso de mejora continua (Hernández et al., 2022). Este concepto se asocia el término de bienestar integral haciendo alusión al bienestar psicológico y social, satisfacción y calidad de vida relacionado con la salud, la tranquilidad, la paz y el equilibrio entre el trabajo y la familia.

Por su parte, Gomide y Nascimento (2012) mencionan la justicia, la cultura organizacional, los valores y la ética como aspectos predecesores de las organizaciones saludables (Cetina, et al., 2020).

Salanova (2009) desde su primer modelo creado, así como en el actualizado en 2016, refiere que las organizaciones saludables son una versión más sólida

y perdurable. Esto se debe a que han incorporado la salud y el bienestar de los empleados en su funcionamiento, integrándolos con los objetivos estratégicos de la organización.

Precisamente, el **modelo Healthy and Resilient Organizations (HERO)**, por sus siglas en inglés) desarrollado por Salanova, establece que la organización saludable es aquella que realiza esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización. En su modelo propone tres pilares esenciales para conformar las organizaciones saludables (Salanova, 2009):

1. Prácticas saludables: en este pilar se definen los aspectos del medio ambiente de trabajo tanto físico como estructural y social. También se relaciona con la estimulación del crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo profesional. Cada organización debe diseñar, desarrollar y evaluar sus buenas prácticas a partir de su cultura, valores, estrategias, objetivos, recursos humanos, técnicos y económicos. Con esto en mente, se diferencian tres tipos de recursos:

- Recursos de la tarea: relacionados con el entorno físico de trabajo y con las tareas específicas de cada cargo (desde sus características, claridades y roles) que permiten establecer una conexión satisfactoria del trabajador con su labor. Para garantizar la efectividad de este recurso se pueden generar acciones como: combinar diferentes tareas para evitar el síndrome del *boreout* en el trabajo; realizar ejercicios de *feedback* o retroalimentación, retar continuamente al trabajador de acuerdo con sus competencias, así como rediseñar los puestos de los trabajadores acorde con sus necesidades físicas y emocionales.
- Recursos organizacionales: son las relaciones que establece el trabajador con la organización a través de las prácticas directivas y de recursos humanos como los procesos

66

Las organizaciones saludables han incorporado la salud y el bienestar de los empleados en su funcionamiento, integrándolos con los objetivos estratégicos de la organización".

de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo/vida, comunicación, cultura, valores y objetivos organizacionales. Algunas de las estrategias a implementar son: realizar la socialización de los nuevos empleados, efectuar procesos de formación, aprendizaje y desarrollo de competencias profesionales, establecer políticas de empleo decente, generar acciones para el desarrollo personal, así como establecer consciencia entre la vida personal y laboral.

- Recursos sociales: están relacionados con los recursos humanos de la empresa y, por ende, fomentan la conexión del empleado con sus compañeros de trabajo y empleadores. Algunas estrategias son: crear canales de comunicación abierta y empática a nivel organizacional, desarrollar equipos de trabajo funcionales, potenciar estilos de liderazgo positivos y fomentar



una cultura de calidad de servicio al cliente y al ciudadano, etc.

2. Empleados saludables: a partir de la corriente de la psicología positiva, el modelo de Salanova menciona el concepto del capital psicológico positivo que se relaciona con las fortalezas de los trabajadores, las cuales deben ser medibles y verificables, representando una ventaja competitiva para la empresa. Entre las fortalezas se destacan: autoeficiencia, *engagement*, optimismo, resiliencia, esperanza y demás emociones positivas. Es a través de este mecanismo psicológico que se logran los resultados saludables para la organización.

3. Resultados positivos: las organizaciones con empleados, prácticas y recursos saludables usualmente generan excelentes resultados, aspecto que aún no cuenta con evidencia científica y empírica sobre la relación de la psicología positiva y el buen desempeño laboral. Sin embargo, se ha evidenciado que los trabajadores que están comprometidos y satisfechos con su trabajo lo hacen de la mejor manera posible, obteniendo mejores resultados. De igual forma,

un trabajador feliz y saludable tiene un buen contacto con el entorno de la organización, contribuyendo a la imagen de esta y brindando servicios de calidad.

Esta autora bajo su modelo considera como requisitos para una organización saludable:

- Establecer la salud como un valor estratégico en la organización, es decir, que la salud de los empleados es una meta y objetivo propio de la organización y no un medio para alcanzar otro fin.
- Mantener un ambiente físico de trabajo sano y seguro, con menos siniestralidad laboral.
- Desarrollar un ambiente social de trabajo inspirador, vital, motivador, enérgico (*engaged*) y de satisfacción en la relación trabajador-líderes.
- Obtener productos y servicios saludables para ofrecer productos y servicios de calidad lo que, a su vez, genera buenas relaciones con el entorno organizacional, mejorando su reputación y compromiso con la comunidad.

Según Grueso-Hinestroza, et al. (2013), una organización saludable es aquella en la que la cultura, el clima y las prácticas crean un ambiente que cuida tanto la salud y seguridad de los empleados como la efectividad de la organización. Estas autoras plantean el Modelo Integral de Organizaciones Saludables (MIOS) en el que se describen los factores internos y externos que determinan el bienestar de la organización y el de sus grupos de interés, siendo estos los que permiten que los trabajadores gocen de bienestar. Los factores a los que hacen referencia son:

1. Factores relacionales: son aquellos con los que se pretende analizar la calidad y cantidad de las interacciones que existen al interior de la organización y entre sus grupos de interés. Este grupo de factores se establece a partir de los determinantes sociales (contexto político, económico y social con el que interactúa el ser humano), los estilos de vida y el acceso a los servicios (para el mejoramiento de su salud a partir de la atención en salud, acceso a educación y tecnología, entre otros).



Confianza

Certifícate con los expertos

Nueva acreditación

**CENTROS DE FORMACIÓN Y
ENTRENAMIENTO EN PROTECCIÓN
CONTRA CAÍDAS PARA TRABAJO
EN ALTURAS**

**Posiciónate en el mercado
con los mejores**

ccs.org.co/certificacion/

Con más de **70 años de trayectoria** como referente técnico para la industria en la gestión de riesgos laborales.



Centros de formación
y entrenamiento en
protección contra caídas
para trabajo en alturas

2. Factores estructurales: son los que se desarrollan a partir de los trabajadores (dando mayor relevancia a la calidad de las personas en términos de valores y competencias para generar productos o prestar servicios, y no tanto a la cantidad de trabajadores), la organización (determinada por su cultura, estrategia, estructura, procesos y prácticas para orientar el rumbo, la noción y el actuar mismo); y la tecnología (a partir de la adopción de procesos de investigación y desarrollo, así como dotación e innovación tecnológica para optimizar los procesos, salvaguardar la SST y la sostenibilidad organizacional).

Por lo tanto, la creación de las organizaciones saludables debe estar

orientada a la reducción de costos derivados de absentismo, bajas y rotación del personal, pérdida de productividad, deterioro del clima laboral, etc., pero principalmente debe tener un enfoque sistémico basado en la promoción de la salud, el bienestar, el empoderamiento, el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento, el compromiso, la responsabilidad social corporativa y la ciudadanía responsable (Gimeno, 2016).

Así pues, bajo un concepto más integral, las organizaciones saludables buscan obtener continuamente mejores resultados combinando entornos de trabajo saludables con programas que abarcan toda la organización como estrategias dirigidas al fomento de los valores, liderazgo positivo, clima de apoyo

social, conciliación trabajo-familia, desarrollo de habilidades personales y competencias profesionales, formación y capacitación continua, entre otros; ratificando que la salud en el lugar de trabajo trasciende de ser solo una política o un programa, sino un pilar fundamental que debe garantizarse en la organización para su correcto funcionamiento y desempeño (Hernández et al., 2022 y Salanova, 2009).

Características de las organizaciones saludables

Autores como Sena de Haro (2016) refieren algunas características intrínsecas que determinan que una organización sea saludable, incorporando los requisitos que establecen diferentes autores en sus definiciones. Estas son:

Figura 1. Características de las organizaciones saludables



Con las características descritas se infiere que para la creación de una organización saludable se debe realizar un cambio que transforme su cultura y prácticas bajo una gestión del cambio sistemático que dé cuenta de la evolución y madurez de la gestión en la organización para la excelencia de la SST, la cual debe basarse en una visión clara así como en el compromiso,

cooperación y participación de todos los actores de la organización para la adopción de nuevas tecnologías y operatividad de los procesos (Hernández et al., 2022). Las organizaciones saludables fomentan un ciclo de cuidado mutuo en la que los trabajadores desarrollan un mayor grado y nivel de compromiso, creatividad y desempeño.

Sistemas de gestión de las organizaciones saludables

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) en conjunto con el Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social y la Sociedad de Prevención de Fremap en búsqueda de la excelencia en la salud, seguridad y bienestar laboral, realizó en el año 2012 la publicación del primer Siste-

ma de Gestión de Empresa Saludable. Esta ha sido referente y modelo para la certificación que emite AENOR (como ente certificador) bajo la integración de las estructuras de las normas ISO a las organizaciones seguras, saludables y sostenibles, así como a sus partes interesadas (Currás, 2017).

Es así como este sistema establece una gestión que integra los pilares referidos por la OMS para la implementación de los programas de las cuatro avenidas de influencia del modelo: ambiente físico de trabajo, recursos de salud, ambiente psicosocial del trabajo y participación de la empresa en la comunidad. El propósito de este sistema de gestión va más allá de la prevención de la siniestralidad laboral y del deterioro de la salud de los trabajadores ya que trasciende a impactar el estilo de vida personal y familiar logrando bienestar, salud integral y que la percepción de las condiciones laborales sea positiva, no solo al interior de la organización, sino también en los otros entornos de la sociedad en los que se desenvuelve el ser humano. Es de esta forma que las organizaciones logran una verdadera estrategia de liderazgo centrada en el bienestar y la sostenibilidad (Currás, 2017).

En este marco el certificado del Sistema de Gestión de Organización Saludable (SIGOS) garantiza que la empresa certificada de forma voluntaria instauró el sistema de gestión para la mejora de la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad empresarial. La estructura del SIGOS integra diferentes sistemas de gestión como la ISO 9001 de calidad y la ISO 45001 de SST. Para cumplir con los requisitos de organización saludable bajo esta certificación se debe tener en cuenta los siguientes pasos: identificar, analizar y evaluar, planificar, implementar, seguir, valorar y mejorar continuamente (Currás, 2017).

Importancia del bienestar de los trabajadores para conformar organizaciones saludables

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, una organización saludable implica el reconocimiento y la integra-

Una organización saludable implica el reconocimiento y la integración de varios aspectos individuales y colectivos que promuevan el bienestar para todas las partes interesadas".

ción de varios aspectos individuales y colectivos que promuevan el bienestar para todas las partes interesadas como aspecto fundamental de la cultura y que alcanzan impactos positivos en todos los actores que conforman la organización como los trabajadores, los clientes, los accionistas, los proveedores, los socios, entre otros (Pazmary, 2020).

De esta manera, promover el bienestar organizacional se convierte en un aspecto clave para las empresas modernas, ya que tiene beneficios significativos tanto para los trabajadores como para la organización y la sociedad (Grajales, 2022). A continuación, se describen algunos de ellos:

- **Reduce el estrés laboral.** A través de herramientas que ayuden a disminuir la sobrecarga laboral, a adquirir habilidades para el manejo y respuesta a situaciones o factores estresores, a mejorar la memoria y concentración, a disminuir los pensamientos negativos intrusivos y a mejorar la toma de decisiones, entre otros. De esta manera se fomenta la liberación de hormonas denominadas "de la felicidad" como lo son la serotonina, la dopamina, las endorfinas y la oxitocina que ayudan a que se refuercen las conexiones cerebrales y se dé una mejor respuesta ante situaciones desafiantes (Chiang, et al, 2018).
- **Disminuye los indicadores de siniestralidad y de ausentismo laboral.** Cuando los empleados se



sienten valorados y tienen acceso a recursos y prácticas para su bienestar es menos probable que falten al trabajo por motivos de salud física o emocional (Acevedo-Ibarra et al., 2024).

• **Mejora el trabajo en equipo.**

Esto a su vez se refleja en indicadores como la rotación y pérdida del talento humano de la organización, ya que cuando los trabajadores están contentos y sanos, hay menos probabilidades de que busquen oportunidades fuera de la organización, ahorrando tiempo y costos asociados al reclutamiento y formación. Esto puede reflejarse también con la felicidad y satisfacción laboral, lo que incrementa su compromiso para lograr y contribuir al cumplimiento de los objetivos misionales y estratégicos de la organización.

• **Fomenta la creatividad e innovación.**

La cooperación y el trabajo en equipo además de fomentar el senti-

do de pertenencia con el lugar de trabajo crea la necesidad de generar valor agregado a las actividades laborales diarias. En estos entornos los trabajadores se sienten en la libertad de expresar ideas, resolver problemas de manera efectiva y contribuir a los objetivos de la empresa.

Algunos de los beneficios transversales para la organización se centran en el aumento de la productividad, mejora del clima laboral e incremento de la reputación e imagen corporativa.

Estrategias para implementar organizaciones saludables

La tendencia de bienestar organizacional se ha enfocado a mejorar los factores psicosociales en el trabajo. Esto se debe a que los nuevos esquemas laborales han conllevado a instaurar en la planeación estratégica de la organización la identificación, evaluación y gestión de aquellos factores y/o aspectos que impactan negativa o positivamente la calidad de vida de los trabajadores.

Por ello, es indispensable establecer:

1. Un diagnóstico de aspectos clave para fomentar comportamientos saludables en el trabajo mediante el análisis de los siguientes elementos de la organización:

- **Cultura organizacional.** Para ello, se puede recurrir a diferentes modelos y métodos de medición que reporta la literatura científica como son: el modelo de orientación cultural descrito por Nakata, el modelo tridimensional de la cultura propuesto por Payne, el modelo de Schein o el modelo de los valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn (Carillo, 2016).
- **Clima laboral.** Así como para medir la cultura organizacional hay algunas herramientas, encuestas e instrumentos identificados por autores como Cardona et al. (2014), existen herramientas e instrumentos para evaluar las dimensiones del clima organizacional que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. Dimensiones de evaluación del clima organizacional

Dimensiones	Pruebas identificadas									
	IPAO	OSCI	ICO	OCM	C-CLIOU	Clima GCV	MDCO	BSC	NOCT	CFK Ltd.
Toma de decisiones/ autonomía/ responsabilidad										
Claridad organizacional/ estructura organizacional										
Liderazgo/relaciones con jefes										
Interacción social / relaciones										
Motivación institucional										
Sistema de recompensas e incentivos										
Apertura organizacional										
Supervisión										
Relación individuo-institución										

Continúa en la página 26

COMITÉS TÉCNICOS CCS



Un espacio creado para la **construcción colectiva**, el fortalecimiento técnico y el desarrollo empresarial con la participación de las grandes industrias y entidades gubernamentales y no gubernamentales. Un beneficio para usted como **afiliado CCS**

COMITÉS SECTORIALES



Integrados por empresas de un mismo sector de la industria o región, con necesidades y expectativas particulares.



Alimentos y agroindustria



Cadenas de valor sostenibles



Hidrocarburos



Minería, cementos y sus derivados



Mipymes



Sector salud



Seguridad aérea



Vigilancia y seguridad privada

COMITÉS REGIONALES



COMITÉ REGIONAL
ANTIOQUIA Y
EJE CAFETERO



COMITÉ REGIONAL DEL
VALLE DEL CAUCA



COMITÉ REGIONAL
COSTA CARIBE

COMITÉS TEMÁTICOS

Integrados por empresas, personas naturales de diferentes sectores de la industria y de las áreas de sostenibilidad. Buscan dar análisis y solución a problemáticas técnicas en materia de sostenibilidad y SST.



Profesionales
SST



Salud laboral



Seguridad
industrial



Transporte y
seguridad vial

COMITÉS DE PRODUCTO

Generan productos técnicos para el mejoramiento de los procesos del CCS.

- Asesores del RUC®
- Contratistas RUC®
- Estratégico del RUC®

Más información y participación de los comités del CCS

Jorge Olave. Gerente de
Relacionamiento y Desarrollo Regional
Email: jorge.olave@ccs.org.co

Johanna Valencia.
Líder de Comités Técnicos
Email: johanna.valencia@ccs.org.co

Viene de la página 24

Dimensiones	Pruebas identificadas									
	IPAO	OSCI	ICO	OCM	C-CLIQU	Clima GCV	MDCO	BSC	NOCT	CFK Ltd.
Logística institucional/ inducción										
Equidad institucional										
Autorreflexión										
Sensación de seguridad										
Conflictos										
Aspectos físicos										
Apertura / tolerancia										
Compartir información										
Centralización										
Comunicación										
Humor										
Rumores / hipocresía										
Control										
Valores y cultura										
Comportamiento individual										
Compromiso con la productividad										
Aplicación al trabajo										
Involucración en el cambio										
Compatibilización de intereses										
Innovación										
Relación aprendizaje-apoyo										

Fuente: Tomado de Cardona et al., 2014.

• **Formas de liderazgo.** Para ello se puede recurrir a diferentes herramientas tecnológicas y *software* que permitan establecer la personalidad (como test DISC, test de Myers-Briggs, test Big Five, entre otras); cuestionarios o herramientas que permitan determinar el tipo de liderazgo ejercido en la organización como el modelo de liderazgo situacional, la cuadrícula gerencial

Blake-Mouton, el cuestionario de liderazgo Hersey-Blanchard, inventario de estilo y adaptabilidad del líder (LASI), escala del líder carismático (CHRSMA), cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ), escala de liderazgo espiritual (SLS), test de adjetivos de Pitcher (PAT), entre otros; retroalimentación de 360 grados, *feedback* y ejercicios de reflexión bajo el análisis DOFA

(debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).

• **Condiciones de salud y trabajo del recurso humano.** Como fuentes de información pueden considerarse inspecciones de los puestos de trabajo, encuestas de condiciones de salud, programas de vigilancia epidemiológica, indicadores de siniestralidad laboral, rotación del personal, etc.

Es importante que las organizaciones primero identifiquen las diferentes herramientas, encuestas, instrumentos y modelos ya establecidos para determinar o evaluar los elementos mencionados, comparando los parámetros psicométricos que cada una de estas tenga. Una vez identificados y analizados se debe adaptar o adoptar la que mejor responda a las necesidades de la organización.

2. Planear e implementar las acciones para promover el bienestar organizacional. Precisamente, con las herramientas de diagnóstico anteriormente mencionadas se podrá establecer

estrategias de mejoramiento continuo en pro del bienestar organizacional.

Algunas de las prácticas organizacionales más favorables para el bienestar de los trabajadores y para el mejoramiento de la calidad de vida son: establecer programas de horarios flexibles, trabajo híbrido, programas que permitan el desarrollo profesional y personal (habilidades para el cargo y para la vida), implementar estrategias de motivación personal a partir del reconocimiento de los logros obtenidos por los trabajadores y sus contribuciones a la empresa, programas de bienestar integral y espacios para

el descanso, actividad física y desconexión laboral, garantizar la infraestructura y ambiente de trabajo físico adecuado bajo condiciones seguras y saludables.

Un ejemplo claro de la implementación de estos programas de organizaciones saludables es el propuesto por la Fundación Colombiana del Corazón denominado 'Método diez del cuidado como estilo de vida', el cual pretende impulsar diez escenarios de cultura en el entorno empresarial a través de metodologías y herramientas pedagógicas. Estos son (ver gráfico 2):

Figura 2. Escenarios de cultura del método diez del cuidado



Fuente: tomado de 'Método diez del cuidado como estilo de vida'. © Fundación Colombiana del Corazón, disponible en: <https://heyzine.com/flip-book/comunidad2#page/5>

¹ La vitamina N hace referencia al efecto terapéutico que tiene el contacto con la naturaleza y los beneficios que genera en la salud física y mental de las personas.

Todas estas prácticas, aunque son para el beneficio de la salud y el bienestar del trabajador, también tienen un impacto en la sostenibilidad, productividad y desempeño de la organización, para lo cual se debe realizar una concertación de los programas y estrategias a implementar, así como una continua evaluación del comportamiento organizacional con la adopción de cada uno de los programas y prácticas establecidas.

Retos en la conformación de organizaciones saludables y sostenibles

El ser humano a lo largo de la historia ha presentado resistencia a la adaptación a cambios; sin embargo, se debe propender por implementar estrategias y proporcionar herramientas que ayuden a la adopción de cambios en las formas de trabajo, nuevas tecnologías, alternativas de comunicación y de consecución de información. Por tanto,



Las organizaciones saludables son un paso para lograr la sostenibilidad, transformando el pensamiento y comportamiento hacia una cultura de bienestar integral".

se debe generar un cambio sinérgico y coherente entre la forma de pensar, ser y actuar; aspectos que mencionan autores como Drucker, Handy, Kofman

y Senge quienes coinciden en que el objetivo principal de una organización no es solo generar beneficios económicos y rentabilidad individual sino aportar valor a la sociedad, lo que implica un tránsito del "hacer por hacer" hacia una coherencia entre el pensar, actuar y hacer (Pazmary, 2020).

Las organizaciones saludables son un paso para lograr la sostenibilidad, transformando el pensamiento y comportamiento hacia una cultura de bienestar integral como herramienta para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, potenciar sus habilidades y capacidades, mejorar su productividad, así como reforzar el compromiso social y la reputación empresarial (Pazmary, 2020).

Todo cambio representa retos por afrontar, los cuales se describen en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Retos en la conformación de organizaciones saludables




Fuente: elaboración propia


CONFÍA EN LA CALIDAD

Porque con nuestro compromiso
y excelencia promovemos
la competitividad y el desarrollo
sostenible de las organizaciones.

Con nuestra labor dejamos
una huella de confianza en el país.

Es así como, el concepto de organizaciones saludables es la evolución y la nueva forma de gestión que redefine y da un significado aún mayor y más integral al trabajo, no solo como una fuente de ingreso económico, sino como una fuente de bienestar, en donde los trabajadores y actores de la organización desarrollan y/o adquieren su propia dignidad, se sienten respetadas, escuchadas, valoradas y se preocupan solidariamente unas por otras bajo la premisa del cuidado mutuo y el trabajo digno, decente y con bienestar.

Lograr organizaciones saludables implica un enfoque integral de salud en donde la cultura, el liderazgo positivo, el clima laboral, así como la gestión efectiva de los recursos son pilares para el bienestar de los trabajadores. Los trabajadores saludables, motivados, satisfechos, comprometidos y felices garantizarán la sostenibilidad y resiliencia empresarial y el desarrollo económico de la sociedad. 


El concepto de organizaciones saludables da un significado aún mayor y más integral al trabajo, no solo como una fuente de ingreso económico, sino de bienestar".



Referencias

- Acevedo-Ibarra, J.N., Coronado-Cerda, E.E., Melo-García, M.J., Cantú-Flores, D.E., Rico-Villanueva, A. (2024).** Conocimiento de la gimnasia laboral y el estrés percibido en trabajadores mexicanos. *Rev. Asoc. Esp. Med.Trab.* 33(3): 277-361. Disponible en: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S3020-11602024000300003&lng=es&nrm=iso
- Armitage R. (2023).** The who's definition of health: a baby to be retrieved from the bathwater? *Br J Gen Pract.* 26;73(727):70-71. DOI: 10.3399/bjgp23X731841. PMID: 36702589; PMCID: PMC9888582.
- Cardona Echeverri, D.R., Zambrano Cruz, R. (2014).** Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184-189. Retrieved March 05, 2025, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000200010&lng=en&tlng=es.
- Carrillo, A.P. (2016).** Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*. 4 (8). ISSN 2314 - 3738. Disponible en: https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Cetina-Canto, T., Aguilar-Ortega, C., Centeno-Ley, G., Góngora-Mendoza, E. (2020).** Características de una organización saludable. *Revista Nthe*. 33: 10-17. ISSN: 2007-9079. Disponible en: https://nthe.mx/NTHE_v2/pdfArticulos/PDF_Articulo2020118003033.pdf
- Chiang, M.M., Riquelme, G.R., Rivas, P.A. (2018).** Relación entre satisfacción laboral, estrés laboral y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la provincia de Concepción. *Cienc Trab*, 20(63). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Currás, H.T. (2017).** ¿Hay empresas saludables? Tres maneras de responder a esta pregunta. *Revista de economía, empresa y sociedad*. ISSN 2339-9546. Disponible en: https://comein.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/O8/5_Thomas_Oikonomics_8_cast_a4.pdf
- Gimeno, M. (2016).** Organizaciones saludables. Análisis de su emergencia y de los desafíos inmediatos. Universidad del Rosario.

Grajales, P.A. (2022). Editorial. El bienestar organizacional: una invitación a promover el desarrollo autónomo de los individuos. Revista Perspectiva Empresarial, 9(2), 3-5. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/6722/672274958009/672274958009.pdf>

Grueso-Hinestroza, M.P., Rey-Sarmiento, C. (2013). Hacia la construcción de un modelo integral de organizaciones saludables. Revista de Ciencias Sociales 19(4), 625-638. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28029474002.pdf>

Hernández, S.P., Aguilar, M.C., Peña-Sarmiento, MR. (2022). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance. Estudios gerenciales, 38(163), 250-260. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>

Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS. Ginebra - Suiza. Disponible en: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf

Pazmay-Ramos, S. G. (2020). Organizaciones saludables. En C. Forero-Aponte, C. A. Toscano-del Cairo, S. G. Pazmay-Ramos, E. Quiroz-González, & J. T. Muñoz-Jaramillo, Engagement y cambio organizacional (1a ed., Vol. 9, pág. 16). Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. Gestión práctica de riesgos laborales. 58: 1-18. Disponible en: https://espaciocompartir.inap.es/v3/pluginfile.php/2994/mod_resource/content/1/Organizaciones_saludables_Salanova_2009.pdf

Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Papeles del psicólogo. 37(3), 177-184. <http://www.psycnet.apa.org/record/2016-57110-004>

Segura-Camacho, A., García-Orozco, J.J. y Topa, G. (2018). Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. Sustainability. 10(10), 3411-3429. <https://doi.org/10.3390/su10103411>

Sena de Haro, C. (2016). Organizaciones saludables. Trabajo de grado para optar por el título de Máster superior en prevención de riesgos laborales. Universidad Miguel Hernández. Disponible en: <https://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro%2c%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>

Tarride, M. I., Zamorano, R. A., y Varela, S. N. (2008). Healthy organizations: toward a diagnostic method. Kybernete (Repositorio Académico de la Universidad de Chile), 37, 1120-1150. Recuperada el 25 de noviembre de 2013 desde: http://www.captura.uchile.cl/bitstream/handle/2250/7085/Tarride_Mario.pdf?sequence=1

