

**EXPERIENCIAS DE TRECE ORGANIZACIONES ENCAMINADAS A
TRANSFORMARSE EN ORGANIZACIONES SALUDABLES EN COLOMBIA**

MAGDA MARÍA ARBOLEDA VELÁSQUEZ

SANDRA MILENA GAVIRIA SOTO

DIANA MARÍA SUÁREZ ARTEAGA

MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA PARA ORGANIZACIONES SALUDABLES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

MEDELLÍN

2022

**EXPERIENCIAS DE TRECE ORGANIZACIONES ENCAMINADAS A
TRANSFORMARSE EN ORGANIZACIONES SALUDABLES EN COLOMBIA**

MAGDA MARÍA ARBOLEDA VELÁSQUEZ

SANDRA MILENA GAVIRIA SOTO

DIANA MARÍA SUÁREZ ARTEAGA

**Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gestión Humana para
Organizaciones Saludables**

Asesora

MARÍA ALEJANDRA GÓMEZ VÉLEZ

PhD en Psicología

MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA PARA ORGANIZACIONES SALUDABLES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

MEDELLÍN

2022

Noviembre 22 de 2022

Autores:

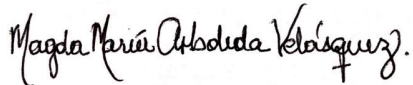
Diana María Suárez Arteaga

Magda Maria Arboleda Velásquez

Sandra Milena Gaviria Soto

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma de autor(es)



Magda María Arboleda Velásquez



Sandra Milena Gaviria Soto



Diana María Suarez Arteaga

Dedicatorias

A Dios, porque todo lo que me ha facilitado en este transitar de vida, ha sumado para un propósito supremo. A mis progenitores, mensajeros de mi vida y fuente de energía vital, por estar siempre y entregarme su vida entera y más. A mi esposo Alejo, amor de mi vida en pareja y compañero de camino, a quien elijo cada día.

A mí, por la esencia que me identifica, por mi ser, mi espíritu, conocimiento, experiencia y tenacidad.

Magda Maria Arboleda Velásquez

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitir llegar a tan importante evento de mi formación profesional. A mi hija, por ser el pilar más importante de mi vida y por demostrarme siempre su amor incondicional y a mis compañeras de trabajo de grado que han sido un apoyo y un sustento emocional en estos dos años.

Sandra Milena Gaviria Soto

A mis hijos, y solo a ellos les dedico esta experiencia de vida, quienes fueron mi motor, mi impulso y mi apoyo en el tiempo. A Nicolás, Catalina, Isabel y María por su paciencia en el tiempo que pudo ser de ellos, pero que fue mío para estudiar.

Diana María Suárez Arteaga

Agradecimientos

A Dios por regalarme todo lo que me representa.

A todas las personas que me regalaron el tiempo y la comprensión para vivir esta nueva experiencia académica. A ellos, mi progenitora y mi familia: mi esposo y mis peludas.

A Diana y Sandra, por su ser, por enseñarme a entender, aceptar y discernir.

A aquellos docentes que me inspiraron y orientaron desde su ser y su saber en este tiempo vivido.

Magda Maria Arboleda Velásquez

A mi hija por ser el motor principal para llevar a cabo este logro, es mas de ella que mío.

A mi madre por el apoyo incondicional.

A mis compañeras Magda y Diana que hicieron de esto toda una aventura académica.

Sandra Milena Gaviria Soto

A Dios porque esta maestría es parte de su inspiración en mi vida, esta vivencia de crecimiento académico vino como un regalo del creador, en el momento justo y de manera precisa, como todo lo de EL.

A mi padre, quien partió al cielo, mientras yo estudiaba, solo Dios me dio la fuerza para soportar el dolor de este momento y continuar con dedicación mis estudios. Sé que desde la eternidad estarás feliz y orgulloso de mi logro querido papá.

A mi bella mamá, una mujer valiente, que nos ha amado como a nadie en la tierra, su apoyo incondicional me da la fuerza para emprender retos que construyen como profesional. Gracias mami por tu amor.

A mis coequiperas de viaje, Magda María y Sandra, por sus aprendizajes, reflexiones y experiencias, que tuvimos en este tránsito de vida. Fueron un regalo para mi existencia.

A mis asesoras académicas Verónica Andrade y María Alejandra Gómez, por su dedicación y orientación en cada instante recorrido.

Diana María Suárez Arteaga

CONTENIDO

Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Enfoque investigativo.....	17
Diseño.....	18
Técnicas de recolección	18
Técnicas de análisis.....	20
Muestra.....	20
Procedimiento.....	20
Etapa 1. Concepción del tema a investigar	20
Etapa 2. Planteamiento de la pregunta.....	20
Etapa 3. Documentación inicial	20
Etapa 4. Definición del método de investigación	20
Etapa 5. Diseño del instrumento	21
Etapa 6. Recolección, procesamiento y análisis de la información	21
Etapa 7. Elaboración y entrega del informe de investigación.....	21
Consideraciones Éticas.....	21
Resultados.....	22
Categoría 1 – Salud	23
Subcategoría 1.1 – Valoración de la organización	23
Subcategoría 1.2 – Física y psicosocial	23
Categoría 2 – Cultura Organizacional.....	25
Subcategoría 2.1 – Cuidado de la organización – valores - creencias	25

Subcategorías 2.2 – Cuidado de sí - cuidado del otro (otredad).....	25
Categoría 3 – Desempeño	26
Subcategorías 3.1 – Productividad.....	26
Categoría 4 – Bienestar	27
Subcategoría 4.1 – Conciliación vida laboral y extralaboral	27
Categoría 5 – Sostenibilidad	28
Subcategoría 5.1 – Situación financiera	28
Subcategoría 5.2 – Innovación.....	28
Subcategoría 5.3 – Adaptación al cambio.....	29
Subcategoría 5.4 – Aporte a la sociedad.....	29
Discusión	30
Conclusiones.....	33
Referencias	37
Listado de Figuras	41
Listado de Tablas.....	41
Apéndices	42
Apéndice A. Categorías de análisis, subcategorías y preguntas para la entrevista	42
Apéndice B. Consentimiento Informado.....	43

Resumen

En las organizaciones se viene trabajando para ver al ser humano de forma diferente, dejar de verlo como un ser netamente productivo y concebirlo como un ser integral, y que el trabajo sea una oportunidad de realización de las personas que ratifica que el bienestar del ser humano se logra cuando las distintas dimensiones de este y los entornos en los que habita cada día, son abordados desde acciones que generen un impacto favorable. El entorno laboral que refleja la organización es uno de los influenciadores de la condición integral de los trabajadores. El objetivo de la investigación es describir las experiencias relevantes en trece organizaciones en Colombia encaminadas a transformarse en organizaciones saludables. El método de investigación fue de enfoque cualitativo con diseño fenomenológico. Para la recolección de información se utilizó la entrevista semiestructurada y se procesó la información con una técnica de análisis de contenido cualitativo. Como resultados se encuentra que los participantes expresan que ejecutan en su organización experiencias para transformarse en organización saludable, conectadas con la estrategia y que conciben el talento humano y a su familia como centro de esta.

Se definen las categorías de salud, cultura organizacional, bienestar, desempeño y sostenibilidad, como orientadoras para abordar a los participantes y conocer las experiencias ejecutadas en las organizaciones, encontrando que en la categoría de salud las experiencias se estructuran desde un enfoque multidimensional de la misma, se asignan e invierten recursos económicos, humanos y tecnológicos para impactar a los trabajadores, adicionalmente se resalta el trabajo articulado con distintas áreas de la organización y aseguradoras en salud; al hablar de cultura organizacional se relata que las organizaciones son conscientes de apalancar estrategias orientadas a incentivar una cultura del cuidado y la salud, teniendo en cuenta el aprendizaje dinámico. La categoría de desempeño muestra que no tienen definidos los instrumentos pertinentes para la aplicación y medición exacta de cómo la salud integral y el bienestar de los trabajadores ha impactado en la productividad, rendimiento y logro de resultados. En la categoría de bienestar se han abordado estrategias para cuidar los espacios extralaborales de los trabajadores y hay foco en la creación de planes de bienestar. Cuando se habla de la categoría de sostenibilidad el estado financiero de la mayoría de las organizaciones es favorable y tienen en cuenta la propuesta de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el plan de sostenibilidad empresarial 2030.

Como conclusión principal de manera explícita existe una visión y concepción del trabajador como un ser humano multidimensional que se desarrolla en distintos entornos,

reconociendo su dinámica de cambio. Se manifiesta que son muchas las posibles intervenciones y practicas a realizar para lograr un impacto favorable en los trabajadores y transitar como organización saludable.

Palabras clave: trabajo, organización, salud, organización saludable.

Abstract

Organizations have been working to see human being differently, to stop seeing it as a purely productive being and to conceive it as an integral being, and that work be an opportunity for the fulfillment of people that ratifies that the well-being of the human being is achieved when the different dimensions of this and the environments in which it lives every day, are approached from actions that generate a favorable impact. The work environment that reflects the organization is one of the influencers of the integral condition of the workers. the objective of the research is to describe the relevant experiences in thirteen organizations in Colombia aimed at becoming healthy organizations. The research method was a qualitative approach with a phenomenological design. For the collection of information, the semi-structured interview was used and the information was processed with a qualitative content analysis technique. As results, it is found that the participants express that they carry out experiences in their organization to become a healthy organization, connected with the strategy and that they conceive human talent and their family as the center of it.

The categories of health, organizational culture, well-being, performance and sustainability are defined as guides to approach the participants and learn about the experiences carried out in the organizations, finding that in the category of health, the experiences are structured from a multidimensional approach of the same, economic, human and technological resources are assigned and invested to impact the workers, additionally the articulated work with different areas of the organization and health insurers is highlighted; When talking about organizational culture, it is reported that organizations are aware of leveraging strategies aimed at encouraging a culture of care and health, taking into account dynamic learning. The performance category shows that they do not have defined the pertinent instruments for the application and exact measurement of how the comprehensive health and well-being of workers has impacted productivity, performance and achievement of results. In the well-being category, strategies have been addressed to take care of workers' extra-work spaces and there is a focus on the creation of well-being plans. When

talking about the sustainability category, the financial status of most organizations is favorable and they take into account the proposal of the United Nations Organization (UN) with the 2030 business sustainability plan.

As a main conclusion, there is an explicit vision and conception of the worker as a multidimensional human being that develops in different environments, recognizing its dynamics of change. It is stated that there are many possible interventions and practices to be carried out to achieve a favorable impact on the workers and move forward as a healthy organization.

Keywords: work, organization, health, healthy organization.

Introducción

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal describir las experiencias relevantes en trece organizaciones encaminadas a transformarse en organizaciones saludables en Colombia; tiene como punto de partida la necesidad de conocer vivencias de manera integral dentro de la organización que, reflejen el proceso de cambio para diseñar, implementar y mantener las acciones correspondientes y lograr así transformar una organización tradicional en una organización saludable que, influya para que el trabajo sea un medio de auto realización y así, favorecer resultados positivos en lo individual, la productividad, competitividad y sostenibilidad de la organización.

La organización busca el cumplimiento de metas eficaces y eficientes, en la organización saludable, además, se busca un proceso de mejoramiento continuo para promover la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo y fuera de él (G.A. Muñoz, comunicación personal, julio de 2020).

En la presente investigación, las investigadoras parten de que la organización tiene temas que es importante tener presente: primero, la importancia de reconocer al ser humano como un ser multidimensional, siendo todas las dimensiones aspectos del ser humano que necesitan ser reconocidas para que sea posible el desarrollo humano integral, comprendiendo a la persona como una totalidad, sin aislar sus partes (Guerra et al., 2013). Segundo, el trabajo es una actividad que imprime significado a la vida y es parte fundamental del desarrollo de los individuos y, a través de la ejecución de este, el desarrollo vocacional y profesional impacta en las distintas dimensiones del ser humano, siendo así el trabajo una dimensión humana que es transversal a las demás (Martínez, 2009). Tercero, se reconoce la influencia del entorno organizacional en el ser humano,

por ser un espacio que lo acoge, lo reconoce, un espacio de interacción con otros donde la persona se desenvuelve se adapta al grupo, se abstrae de las situaciones complejas que vive en otros entornos (Meneses, 2013).

Para hablar de las organizaciones y el trabajo como eje central de las mismas, es importante tener un punto de partida esencial y es el ser humano, concibiéndolo desde todas sus dimensiones y no sólo enfocándolo en las organizaciones desde el trabajo y su quehacer, los resultados de su labor y la retribución salarial correspondiente, sino desde su naturaleza multidimensional. Es necesario reconocer su dimensión afectiva, ética, espiritual, cognitiva, corporal, estética, comunicativa y social para que sea posible el desarrollo humano integral (Guerra et al., 2013). Según Martínez (2009), cuando se habla del ser humano como ser vivo integrado, se concibe el desarrollo vocacional y profesional como una dimensión humana que es transversal a las demás. Para Ramírez-Wong (2019) el trabajo es parte fundamental del desarrollo de los individuos, les brinda un medio donde crecer personal y profesionalmente y también la remuneración económica con la que construyen un futuro. Para el ser humano, el trabajo es una actividad que imprime significado porque con la realización de tareas o acciones, se reciben en consecuencia, la satisfacción y aportes para el desarrollo personal y la construcción de las relaciones sociales (Romero, 2017).

Meneses (2013) describe la importancia del contexto organizacional para el ser humano porque puede ser asimilado evocando por el sujeto el regazo materno, el deseo de ser acogido y reconocido, evitando la angustia que provocan otras situaciones y la tensión a partir de la cual el sujeto se relaciona, se distingue de los demás y se autodefine. Se reconoce la influencia de la organización en el sujeto para lograr la capacidad de adaptación al grupo y, tener así, un sentido de pertenencia e inserción individual y social en la organización, lo cual va conformando la construcción de identidad propia.

Todo lo anterior, enmarcado en el concepto de organización como lo plantea Linares (2014), que es aquella que está conformada por grupos de trabajo interconectados que van cambiando en su composición con el retiro o ingreso de personas. Los grupos se constituyen con el propósito de transformar ideas o materiales a servicios o productos y su función es colaborar con los propósitos de la organización.

Salanova (2009) plantea que las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos, las organizaciones contemporáneas se están enfocando en el

conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, como también en la autogestión y la atención a las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores y de la sociedad en general.

Conociendo el papel que ha tenido el ser humano en las formas de organizarse para trabajar, en la conformación de grupos sociales que cumplan objetivos para lograr resultados, en la estructuración de lo que se denomina organización y el impacto de ésta y del trabajo en la vida de las personas, se busca poder desempeñarse a través de la vocación y un saber hacer dentro de una organización que conciba y entienda a la persona como un ser integral, para aportar al equilibrio entre todas sus dimensiones, y a su vez impactar en el resultado de la producción laboral. Es por esta razón, que se habla cotidianamente de organización saludable.

Según Gimeno et al., (2013) existe un patrón que está emergiendo en las organizaciones y es el de la salud en la organización, que se concreta en el constructo de organizaciones saludables, el cual se identifica por promover y potenciar la articulación entre su propio crecimiento, el de sus miembros y el de la comunidad.

Se considera importante conceptualizar la salud, para un mejor entendimiento sobre el tema que se convoca. La salud es definida por la Organización Mundial de la Salud OMS (1984) como el nivel en que un ser humano o grupo realiza aspiraciones, satisface sus necesidades y cambia o hace frente a su entorno. El Dr. Sridhar Venkatapuram¹ conceptualiza la salud como una metacapacidad, es decir, como la capacidad de una persona para alcanzar un conjunto de capacidades básicas (entendidas como oportunidades) y funcionamientos (logros) que se interrelacionan entre sí para lograr una vida digna y en equilibrio (Seguros Sura Colombia [Sura], 2020).

En las organizaciones saludables los esfuerzos son sistemáticos, planificados y de carácter proactivo para mejorar la salud de los trabajadores, para ello, es indispensable considerar la salud como un valor estratégico de la organización. Una de las principales ventajas de ser una organización saludable es que, sus beneficios económicos y sociales superan a los de las organizaciones que no están en este proceso (Salanova, 2009).

Una organización puede tener estos conceptos como referente para definir una proyección como organización saludable, considerando que según Salanova et al., (2016) la organización

¹ Profesor de Salud Global y Filosofía de King's Global Health Institute, con formación en Relaciones Internacionales, Salud Pública, Sociología y Filosofía Política.

saludable conlleva a su vez dos conceptos implícitos: organización y salud. Por una parte, la “organización” hace referencia generalmente a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo por ejemplo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad y estrategias organizacionales para la adaptación de los trabajadores. La adición del término “saludable” se deriva de la idea de que es posible distinguir sistemas de organizaciones sanos y enfermos. Las organizaciones saludables gestionan de forma activa y continua la promoción del bienestar físico, mental y social de los trabajadores, y de la comunidad en la cual se encuentran inmersas, integrando la sostenibilidad propia y la de su entorno se constituyen en catalizadoras del cambio y el desarrollo sostenible (Gimeno et al., 2013).

Para la presente investigación resulta relevante precisar otros conceptos sobre organizaciones saludables que apoyan su desarrollo; Delgado & Castañeda (2011) plantean que las organizaciones saludables se caracterizan por poseer adecuadas estructuras de autoridad, oportunos métodos de comunicación, una buena actitud hacia el cambio, una cultura organizacional establecida, estructurada, definida y la capacidad de aprendizaje. Nader et al., (2014) afirman que una organización puede ser saludable cuando realiza actividades de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, ofrecen servicios en pro de ayudar y brindar apoyo a sus trabajadores.

De acuerdo con Solé (2017) una organización saludable, establece acciones para crear entornos seguros, saludables e inclusivos, reconociendo las fortalezas de las personas que contribuyen en la organización, promoviendo el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo, logrando un liderazgo motivador para tener relaciones de calidad y de confianza desde los valores, el conocimiento y la experiencia. En este sentido Castro (2009) sostiene que una persona es más productiva cuando se siente feliz, respaldada y cuidada y su expectativa de vida es mucho más larga y rinde más en el trabajo.

Solé (2017) también plantea que transformarse en una organización saludable es un proceso que implica acciones en la persona, sus entornos y en la cultura de la organización, es desaprender, para aprender, para construir un nuevo paradigma centrado en la cultura de la organización y en la interrelación del bienestar organizacional con el individual. En una organización saludable los trabajadores desean trabajar, lo disfrutan, sienten el apoyo y el reconocimiento de sus acciones, logrando así que la organización crezca. En el proceso de transformación, se define un punto de partida, estableciendo propósito, objetivos claros,

prioridades y creando un entorno favorecedor, donde exista la participación de todos los implicados en el proceso.

Bretones & Jáimez (2011) definen como organización saludable aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral.

Salanova (2009) también menciona algunos elementos a considerar cuando se empieza el camino para ser una organización saludable, como: conocer los cambios del entorno económico y social, abordar la salud del trabajador como un valor estratégico, lograr un canal de comunicación abierta y bidireccional entre la dirección y los trabajadores, lograr con los trabajadores el compromiso con el trabajo y autoeficacia, brindar a los clientes productos y servicios también “saludables”, entre otros.

Molina (2020) plantea que actualmente las organizaciones tienen el propósito de lograr un mayor posicionamiento en el medio a través del logro de resultados que generen valor para las personas, los aliados y la sociedad; esto trae consigo grandes desafíos y un llamado a las organizaciones para lograr ser rentables, sostenibles y enfocadas, además de su capacidad adquisitiva y proyección de crecimiento. También hace alusión a una propuesta de producción y consumo responsable y así disfrutar de tener calidad de vida plena en vía de una transformación de las economías, que posibiliten un crecimiento económico en consonancia con la generación de empleos de calidad desde una perspectiva de inclusión, en otros aspectos que son el eje movilizador de la misma como: la gestión del talento humano considerando su desarrollo integral, el cuidado y satisfacción del cliente, el bienestar individual y colectivo, el cuidado del medio ambiente, la creación de valor compartido, entre otros.

De acuerdo con la búsqueda realizada se encontraron aportes que se pueden considerar importantes, por ejemplo, para el tratamiento de la relación entre salud y trabajo, las organizaciones en Colombia se han enfocado en la seguridad y salud en el trabajo, a través del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo cuyo objetivo consiste en reducir los riesgos, eliminar los peligros y mejorar las condiciones de salud y seguridad en las organizaciones, mediante lugares de trabajo seguros y saludables (Montaño & Ramos 2018), soportados en una legislación desde la resolución 0312 de 2019, que obliga a las organizaciones a contar con dicho sistema, el cual debe ser revisado y ajustado continuamente.

En Colombia se ha abordado en las organizaciones la prevención de accidentes y enfermedades laborales, los principios y derechos fundamentales del trabajo y repertorios de autocuidado, apoyados en la definición que tiene la Organización Mundial de la Salud sobre salud y salud mental (Alcántara, 2008).

También Amador et al., (2019) diseñaron un documento con el propósito de describir las investigaciones en Colombia orientadas hacia la práctica de organizaciones saludables, publicadas entre 2012 y 2019 en los repositorios de las universidades colombianas, en este estudio se observaron categorías frecuentes como motivación, clima organizacional y SGSST y se encontraron algunas categorías que se describen como parte de las organizaciones saludables: Bienestar, clima organizacional, desempeño laboral, factores de riesgo, liderazgo, motivación y unas subcategorías que comprenden acciones de promoción de la salud organizacional, autocuidado, estado de salud laboral, promoción de la salud en el trabajo, seguridad y salud en los trabajadores y valoración del estado de salud.

El Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo Colombiano se apoya en la Norma ISO 45001-2018 que es la primera norma que proporciona un marco integral para los Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, goza de compatibilidad e integración con otros Sistemas de Gestión: ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 y puede ser aplicada a cualquier organización independientemente de su naturaleza, tipo, tamaño o actividades.

Adicionalmente se revisó el portafolio de la Fundación Colombiana del Corazón que lidera en Colombia el Programa de Certificación de Organizaciones Saludables (PCOS) con la iniciativa de Corazones Responsables, como una propuesta para promover el cuidado en las organizaciones a través de un enfoque de estilos de vida saludable (Fundación Colombiana del Corazón, 2020).

Además, Bretones & Jáimez (2011) realizaron una revisión de Organizaciones Saludables desarrollando un modelo conceptual que lleva a la mejora de la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo, que parte de la importancia de comenzar por estrategias de empoderamiento con las que se promueva la participación, autonomía y control por parte del trabajador en la organización con mayor compromiso organizacional y, a su vez, facilite la puesta en marcha de prácticas saludables, para evitar que los trabajadores sufran alguna enfermedad, y se promueva el bienestar y la salud de estos, desembocando todo ello, en una buena salud organizacional con bajo nivel a absentismo, buen clima laboral y alta productividad. Para los autores el modelo que construyeron plantea que el empoderamiento estructural es aquel que brinda oportunidad,

información y apoyo a los trabajadores, también existe el empoderamiento psicológico que incluye, significado de lo que se hace y autonomía y esto tiene una implicación en la persona que es el compromiso afectivo, estas dos últimas variables, empoderamiento psicológico y compromiso afectivo propician la organización saludable. Según este modelo, el empoderamiento psicológico actuaría como mediador entre el conjunto de prácticas establecidas por parte de la organización con el objetivo de proporcionar mayor poder, control y autonomía a los trabajadores (empoderamiento estructural) y las demás prácticas orientadas a mejorar la salud y bienestar de estos, así como la implicación y el compromiso de los trabajadores.

Salanova (2016), proponen el modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations) que integra resultados empíricos y teóricos que provienen de distintas áreas como el estrés laboral, la gestión de recursos humanos, el comportamiento organizacional, y la psicología organizacional positiva. Específicamente, el modelo HERO se ha desarrollado basándose en la investigación previa desde el 2004 hasta la actualidad, mediante estudios sobre modelo demandas y recursos laborales, la teoría social cognitiva, del modelo de conservación de recursos y la teoría de la ampliación y construcción de las emociones positivas. Este modelo plantea que una organización es saludable cuando aborda tres componentes conectados entre sí, de manera que si se interviene uno, genera beneficios en los otros dos, estos son: 1. Recursos y prácticas organizacionales saludables (recursos de la tarea y del grupo de trabajo, estrategias para organizar el trabajo, propone invertir en prácticas organizacionales saludables y en recursos saludables en especial en autonomía, trabajo en equipo, entre otros). 2. Empleados y grupos de trabajo saludables y 3. Resultados organizacionales saludables (alto desempeño y excelencia organizacional, buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad, y responsabilidad social empresarial). Adicionalmente, es importante conectar con el concepto de resiliencia organizacional, una organización resiliente es aquella que queda fortalecida y con más recursos después de haber vivido diferentes adversidades, para superar las próximas situaciones críticas que pueden presentarse y generar así una oportunidad de aprendizaje para el mejoramiento organizacional. Con base en el modelo teórico, de la metodología HERO, que, como se puede apreciar en la figura 1, presenta ventajas: invita a participar a los diferentes “actores” de la organización, permite combinar múltiples metodologías, muestra una visión macro que permite integrar en una misma evaluación diferentes niveles de análisis (organizacional, grupal e individual) y estudiar fenómenos organizacionales.

Figura 1. Modelo HERO

Nota: Reproducido de Salanova, (2009), p. 58

Esta propuesta de investigación surge valorando la importancia que tiene que las organizaciones identifiquen y reconozcan las prácticas que ejecutan y que están en pro de convertir a la organización en una organización saludable.

Conocer el propósito de las experiencias e instaurarlas como definitivas en la organización puede llevar a identificar elementos comunes que den pie a la construcción de estándares que faciliten la certificación de la organización en organización saludable.

Método

Enfoque investigativo

Para esta investigación se definió el enfoque cualitativo que utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación. Hernández & Mendoza (2018) afirman que este enfoque también se conoce como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos.

La investigación cualitativa se basa más en una lógica y proceso inductivo que implica explorar, describir, y luego generar perspectivas teóricas. Van de lo particular a lo general (Hernández & Mendoza, 2018).

Diseño

Para esta investigación se elige el diseño fenomenológico que, de acuerdo con Hernández & Mendoza (2018), busca entender las experiencias de personas sobre un fenómeno, obteniendo la perspectiva del participante y a partir de ellas, se explora, entiende y describe lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias, lo que comparten en relación con un determinado fenómeno.

Hernández et al., (2014), explica que se identifica el fenómeno y se recopilan datos de las personas que lo han experimentado, para luego desarrollar la descripción compartida de la esencia de la experiencia para todos los participantes y que el diseño fenomenológico se caracteriza porque: 1. Se quiere describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente. 2. Se basa en el análisis del discurso y en la búsqueda de sus significados. 3. El investigador confía en la intuición, imaginación y en las estructuras universales para lograr aprender la experiencia de los participantes. 4. El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad, espacio, corporalidad y el contexto relacional.

Técnicas de recolección

Las técnicas de recolección de datos según Hernández et al., (2014), son un proceso esencial dentro del marco del trabajo investigativo, puesto que, tienen como objetivo observar y comprender la investigación, con la finalidad de buscar respuestas a las preguntas que se plantean para generar conocimientos.

Se tuvo en cuenta como técnica de recolección la encuesta que como propone Torres et al., (2019) es una metodología descriptiva con la cual se descubren ideas, necesidades, preferencias, hábitos del grupo de interés de acuerdo con los temas requeridos a profundizar en el tema de investigación.

Hernández & Mendoza (2018) explican que, una de las principales herramientas en la recolección y análisis de la información de los datos de la investigación cualitativa, es la entrevista.

En esta investigación se aplica la encuesta a través de la entrevista semiestructurada, la cual tiene el objetivo brindar un diálogo alrededor de un lenguaje propio del entrevistado e intercambiar información entre el entrevistador y el mismo Hernández et al., (2014).

La entrevista se planteó con el propósito de recolectar información y datos estratégicos de la organización que puedan ser relacionados con el objetivo de la investigación. Se aplicó esta herramienta a algunos directivos líderes de gestión humana de la organización con el fin de tener información clara sobre los procesos del área.

En la tabla 1, se presentan las definiciones de las categorías y subcategorías de análisis para la investigación, y en el Apéndice A, se encuentran las categorías de análisis, subcategorías y preguntas guía para realizar las entrevistas semiestructuradas.

Tabla 1. Categorías y subcategorías de análisis

Categoría de análisis	Subcategorías
1. Salud. "el grado en que un individuo o grupo es capaz de realizar sus aspiraciones y satisfacer sus necesidades, así como de cambiar o hacer frente a su entorno" - (OMS, 1984).	Valoración de su organización Física y psicosocial
2. <i>Cultura organizacional</i> . Chiavenato (2009) describe que la cultura organizacional es la forma en que interactúan las personas, sus actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas que forman parte de la organización.	Cuidado de la organización Cuidado de sí - cuidado del otro
3. <i>Desempeño</i> . Es un conjunto de actuaciones conscientes e intencionadas orientadas al logro de un objetivo en un contexto laboral, caracterizado por la existencia de políticas, normas, objetivos, procedimientos y expectativas, entre otros (Toro, 2002).	Productividad (rendimiento, resultado)
4. <i>Bienestar</i> . Es el estado en que los individuos tienen la capacidad y la posibilidad de llevar una vida que valoran, este implica tener seguridad personal y ambiental, acceso a bienes materiales para llevar una vida digna, buena salud y buenas relaciones sociales, lo que tiene una estrecha relación y subyace a la libertad para tomar decisiones y actuar (Castañeda et al., 2017).	Conciliación vida laboral y extralaboral
5. <i>Sostenibilidad</i> . Es un sistema que debe reflejar las consideraciones de índole financiera, ecológica, social y las diferentes interacciones que la organización tiene con el entorno, de manera que pueda responder adecuadamente a los cambios del ambiente, auto organizarse y mantener su funcionalidad (Gamboa et al., 2020).	Situación financiera

Nota: construcción de las autoras

Técnicas de análisis

En el proceso de investigación, el análisis de datos es uno de los pasos más importantes, por esto, se hace necesario recolectar suficiente información que facilite el proceso de análisis. Miles et al., (2014), refiere que todo proceso de análisis implica: recolección de datos y exposición de resultados. En la recolección y análisis de los datos de la entrevista, se recogen los datos de cada una y se analizan como una unidad. Simultáneamente se evalúa si la unidad es apropiada de acuerdo con el planteamiento del problema y la definición de la muestra inicial. Se recolectan datos de una segunda unidad y se analizan, se vuelve a considerar si esta unidad es adecuada y así sucesivamente con cada una de las entrevistas (Hernández & Mendoza 2018).

Muestra

Se utilizó una muestra a disponibilidad, Hernández & Mendoza (2018) la definen como un subgrupo del universo o población, del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta. Para esta investigación, se seleccionaron las organizaciones que tengan constituidas las áreas de Gestión Humana y de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST).

Procedimiento

Etapa 1. Concepción del tema a investigar

La generación de la idea estuvo motivada a construir un trabajo de investigación propositivo que referencie conceptos aprendidos durante la maestría y entregue una propuesta que aporte información a las organizaciones actuales desde el concepto de organización saludable.

Etapa 2. Planteamiento de la pregunta

Se definen varias preguntas que se acercan al propósito deseado y se inicia la revisión teórica inicial sobre el concepto de trabajo, ser humano, organización saludable, además de las categorías y subcategorías definidas.

Etapa 3. Documentación inicial

Se realiza una descripción inicial de la introducción, objetivos y método de trabajo con previa búsqueda a profundidad de investigaciones empíricas que soporten la narrativa inicial.

Etapa 4. Definición del método de investigación

De acuerdo con la pregunta de investigación, el propósito del trabajo y el marco teórico sobre metodología de investigación, se define un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico.

Etapa 5. Diseño del instrumento

Se analizó la información y las categorías y subcategorías para diseñar con base en estas el cuestionario para la entrevista semiestructurada (Ver Apéndice A. Categorías de análisis, subcategorías y preguntas para la entrevista).

Etapa 6. Recolección, procesamiento y análisis de la información

Una vez se identifican las organizaciones de acuerdo con los criterios de inclusión y se tiene su aceptación de participación, se procede a compartir y validar el contenido del consentimiento informado y a recolectar la información a través de entrevistas semiestructuradas,

Se realizan catorce entrevistas en trece organizaciones colombianas durante un periodo de un mes y medio.

Posteriormente se generan múltiples espacios de conversación, para procesar, consolidar, y analizar la información recolectada.

Etapa 7. Elaboración y entrega del informe de investigación.

Consideraciones Éticas

Cruz et al., (2010) sustentan la importancia de las personas que desarrollan investigaciones y que comprendan que tienen la responsabilidad fundamental de proteger los derechos y el bienestar de los participantes de la investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se tuvieron en cuenta los lineamientos de la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, sobre la investigación con seres humanos, que busca garantizar la integridad física y mental de los participantes. Además, se mantuvo la postura investigativa bajo los modelos éticos y científicos que den lugar allí consagrados (Ministerio de salud, 1993). De igual modo se tuvieron en cuenta los lineamientos de la ley 1010 de 2006 expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2006), que tiene “por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana en el contexto de una relación laboral privada o pública” (p.1).

Así mismo, se asumen los criterios establecidos en la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial (2008) donde se insta a los investigadores a garantizar la protección de la vida, la salud, la dignidad, integridad, derecho a la libre determinación, privacidad y confidencialidad de la información personal de los sujetos de la investigación. En coherencia con lo anterior, esta investigación se categoriza sin riesgo, ya que emplea un registro de datos a través de procedimientos comunes y no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan del mismo (Ministerio de Salud, 1993). También, los investigadores mantendrán pautas de confidencialidad expresadas en no mencionar nombres propios en los informes o ningún dato que posibilite su identificación (Ver Apéndice B. Consentimiento informado).

Es importante mencionar que conforme lo estipula el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES, 2008) esta investigación también tuvo en cuenta temas de propiedad intelectual, de la misma manera, la forma de articular esfuerzos para lograr la creación de contenido intelectual y literario facilitando los métodos de concesión en materia de derechos de autor.

Resultados

Los resultados descritos presentan la consolidación de la información obtenida en las catorce entrevistas realizadas a los participantes de las trece organizaciones. Los participantes de la investigación hacen parte de organizaciones que se encuentran en varias actividades económicas como: aseguramiento, salud, banca, agente logístico, alimentación, ventas y tecnología. El número de trabajadores varía en cada organización, teniendo en algunas menos de 100 trabajadores y en otras hasta 22.000 trabajadores.

Los participantes en la investigación desempeñan cargos de directores, coordinadores o líderes, quienes tienen a cargo procesos relacionados con el área de gestión humana, y han estado en la organización mínimo por 3 hasta 23 años (un promedio de 8 años laborales). La mayoría de los participantes son de género femenino (10) y género masculino (4), con edades entre 24 y 52 años y entre 31 y 67 años, respectivamente. Adicionalmente, el nivel de escolaridad de los participantes es profesional, la mayoría con especialización o maestría enfocada a temas de gestión humana.

Los resultados de la investigación se presentan por cinco categorías de análisis (Salud, Cultura organizacional, Desempeño, Bienestar y Sostenibilidad) con sus respectivas subcategorías,

con el fin de precisar las respuestas de los participantes en la investigación, de manera que puedan identificarse los aspectos relevantes de las mismas (Ver Apéndice A. Categorías de análisis, subcategorías y preguntas para la entrevista).

Se define cada categoría a través de la descripción de la(s) subcategoría(s) que la componen, resaltando los datos sustanciales que orientan para dar respuesta al objetivo propuesto en la investigación.

Categoría 1 – Salud

Subcategoría 1.1 – Valoración de la organización

Los participantes relatan estar realizando acciones para convertirse en una organización saludable.

La mayoría de las personas entrevistadas definen que la organización en la que trabajan está en proceso de ser organización saludable, una de ellas afirma que ya lo es. Los participantes responden que estar realizando acciones para transformarse en organización saludable conecta con la estrategia y hace parte de la cultura, que el talento humano se concibe como centro de la estrategia incluyendo a la familia y existe un enfoque de la salud, concibiéndola desde la multidimensionalidad; además se invierten recursos económicos, humanos y tecnológicos para impactar a los trabajadores. Están enfocados en la sostenibilidad y hay interés claro de ser reconocidos como una organización saludable.

E6 - “...trabajamos como organización saludable desde el 2010 y con el sistema de gestión se fue consolidando, no hemos estado interesados en hacer certificaciones, son nuestros procesos los que llevan a esa meta, nuestra meta no es tener un certificado”.

E7 – “...es necesario verla de una forma integrada y responsable para todo el capital humano”.

Subcategoría 1.2 – Física y psicosocial

Los participantes relatan que han definido y desarrollado acciones para favorecer la salud integral de los trabajadores; acciones que contemplan la salud desde sus distintas dimensiones: física, mental, social, financiera, entre otras. Algunos participantes manifiestan que identifican la dimensión de la salud que es necesaria priorizar. Dos de los participantes indican que existen portafolios según características de segmentación de los trabajadores, para definir acciones enfocadas a las necesidades específicas de cada segmento.

Es importante resaltar el trabajo articulado con áreas de calidad de vida, cajas de compensación, administradora de riesgos laborales (ARL) y la entidad promotora de salud (EPS) que, participan activa y conjuntamente en el cuidado de la salud de los trabajadores.

Cada organización define de manera particular cómo evidenciar la realización de las acciones enfocadas a cuidar la salud integral de los trabajadores. Declaran que es necesario llevar registros oportunos y de mayor calidad, para tener más y mejor información de los trabajadores sobre sus condiciones de salud integral. La mayoría de los participantes manifiestan que es necesario definir como un proceso contundente la herramienta y frecuencia de aplicación que esté orientada a medir de manera directa el impacto de las acciones realizadas sobre la salud integral de los trabajadores.

El acompañamiento a los trabajadores frente a la presencia de enfermedades laborales (EL) y accidentes de trabajo (AT) parte de la implementación del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo en cada organización.

Los participantes relatan que para la atención, acompañamiento, seguimiento y cuidado de los trabajadores que están en un proceso de enfermedad laboral (EL) y accidente de trabajo (AT), se ha generado mayor conciencia con los líderes, se han definido programas enfocados únicamente a estos trabajadores, se ha evolucionado en tecnología, recursos, procesos y estrategia corporativa. También se reconoce que la enfermedad laboral (EL) y accidente de trabajo (AT) pueden ser condiciones o consecuencia de una enfermedad común agravada o situaciones propias del trabajador en otras dimensiones de su vida y que la enfermedad laboral o accidente trabajo pueden generar o potenciar también una enfermedad común; ven importante empezar a entender al individuo como uno sólo, tener una mirada integral de este, saber hacer lectura de sus entornos.

E1: “Existen procesos articulados...estos procesos desarrollan diferentes estrategias en beneficio del bienestar de todos los colaboradores y la organización de forma articulada con la estrategia y con el enfoque del desarrollo humano de Capacidades”.

E2: “En el marco de la cultura de la organización, la estrategia de cercanía y del SG-SST, se han definido planes y programas que contribuyen al bienestar de los trabajadores”.

E4: “...NO tenemos medición de mejora en la salud de manera directa”.

E7: “...Ver al ser biopsicosociotranscendente lo saca de un abordaje lineal de la salud y por eso debemos estar explorando variables y necesidades y cómo abordarla”.

E7: “Llevar registros de mayor calidad y oportunos, 1. tener más información de los trabajadores para saber cómo están...La adecuada promoción mitiga en corto, mediano y largo plazo eventos severos”.

E12: “...En el ADN fundacional el tema de cuidar a las personas ha estado en el centro...”.

Categoría 2 – Cultura Organizacional

Subcategoría 2.1 – Cuidado de la organización – valores - creencias

Las personas entrevistadas destacan que la cultura y los valores organizacionales, son un factor de impacto en lo que desean abordar para materializar la estrategia organizacional; por ende, son conscientes que deben apalancar estrategias legales y extralegales, construyendo acciones para incentivar una cultura del cuidado y la salud, teniendo en cuenta: El bienestar físico, la intervención psicosocial para el trabajador y su familia, actividades sobre alimentación saludable, distintos auxilios, afiliación a seguros (de vida, medicina prepagada, automóviles), actividades que favorecen la seguridad y salud en el trabajo (pausas activas físicas y mentales), programas de formación y capacitación, experiencias de prevención de la enfermedad, uso de plataformas de comunicaciones para los distintos objetivos propuestos. Estas iniciativas se ven reflejadas en actividades que ejecutan con el fin de incentivar y lograr una cultura de cuidado de la salud en los trabajadores.

E2: “...actividades encaminadas a la prevención de la enfermedad y mantenimiento de salud, utilizando la plataforma de comunicaciones”

E5: “exámenes...consulta nutricional, deportólogo, intervención psicosocial para ellos y sus familias. ... ciclo cada año para diagnóstico de la línea basal... ”

E9: “Patrocinios de running para 25 personas. Charlas y capacitación diversos temas. Lentes, primas extralegales, primas por antigüedad, formaciones, todos tienen un seguro de vida. Otro segmento tiene: Medicina prepagada, seguro de automóvil”

Subcategorías 2.2 – Cuidado de sí - cuidado del otro (otredad)

Las personas entrevistadas señalan que las organizaciones conciben a los trabajadores como seres multidimensionales, donde la cultura es orientada al cuidado de la salud; adicionalmente, se hace alusión sobre la relevancia de los hábitos de vida saludable que tienen los trabajadores, por esta razón se han definido algunas estrategias con el fin apoyar al trabajador y enseñar acciones para crear y transformar hábitos en su vida, teniendo en cuenta el aprendizaje

dinámico y apalancando la concientización del cuidado de si y del otro; se configuran programas de movilidad sostenible, actividad física, alimentación saludable, desconexión laboral, actividades de reflexión, clases virtuales de aeróbicos, rumba y yoga, manejo del estrés, implementación de programas como el mindfulness, cuidado del tiempo, convenios con aliados del bienestar, salud financiera, primeros auxilios psicológicos, entre otros.

E1: “Programa de movilidad sostenible”

E2: “... visita periódica al médico, sueño adecuado y reparador, cumplimiento de horarios laborales, desconexión laboral, aprovechamiento de los horarios extralobares en actividades físicas, de reflexión, compartir con la familia, momentos de ocio...”

E3: “Alimentación sana, ejercicio físico, pausas activas, desconexión laboral, manejo del estrés.”

E5:” ... corazón de mujer (equidad de género, diversidad e inclusión), consciencia plena (mindfulness), salud mental, espacios libres de humo, cultura de cuidado en vacaciones, conexión con la naturaleza (vitamina N), hábitos por fuera de la vivienda”

E7: “1. Reconozco y amo mi cuerpo - 2. Descanso para estar mejor - 3. Cultivo mi mente o cuidado de la salud mental - 4. Uno transversal es ...cuidado de los riesgos en mis entornos, actitud frente a las condiciones de los entornos”

E12: “Formación, cuidado y autocuidado...”

Categoría 3 – Desempeño

Subcategorías 3.1 – Productividad

Los entrevistados en función de la salud y el bienestar de los trabajadores y su impacto en la productividad, convergen en que no tienen definidos los instrumentos pertinentes para la aplicación y medición exacta de cómo la salud integral y el bienestar de los trabajadores ha impactado en la productividad, rendimiento y logro de resultados. Adicionalmente, los participantes sí han detectado otras medidas indirectas: encuestas de satisfacción, estadísticas de mejoramiento en la productividad, informes de ausentismo y disminución de PQRS, equilibrio laboral y personal, evaluación de desempeño y teletrabajo, entre otras, que ayudan a identificar cómo los niveles de producción tienen resultados favorables.

E1: “Existe consciencia sobre el impacto que tiene la salud integral de los colaboradores en los resultados organizacionales. Sin embargo, a la fecha no se cuenta con métricas concretas que puedan dar cuenta de esta relación inversión/beneficio”.

E7: “No hay métricas frente a este tema. Es un gran reto y atraso de la compañía”

E3: “Encuestas internas, es notoria la satisfacción y cercanía respecto al manejo y los contenidos ofrecidos”.

E4: “...estadísticas de mejoramiento en la productividad, disminuir el ausentismo y disminución de PQRS. También hemos mejorado el riesgo psicosocial y de SST. El presentismo ...el tiempo laborado, permisos y tiempos de descanso... todo el tema de la fatiga”.

Categoría 4 – Bienestar

Subcategoría 4.1 – Conciliación vida laboral y extralaboral

Según el relato de los participantes, las experiencias de transformación de algunas organizaciones para formarse como organizaciones saludables, han ido recogiendo aspectos para validar que, efectivamente se estén volcando a las nuevas prácticas de trabajo en pro del bienestar de los trabajadores, por ende, algunas de las personas entrevistadas coinciden que está declarado que los espacios extralaborales de los trabajadores deben ser respetados y que adicionalmente, se han abordado estrategias que ayudan a crear consciencia frente a este tema.

Los participantes refieren la creación de planes de bienestar donde brindan beneficios extralegales a los trabajadores como primas extralegales, beneficio recreativo en centro vacacional, apoyo en pago de medicina prepagada, auxilios educativos para el colaborador y auxilio familiar para hijos de colaborador, pago de la incapacidad médica para que reciba el salario completo, créditos con tasas preferenciales, pólizas colectivas, tiquetera emocional, celebraciones días especiales, entre otros, que están en pro de favorecer el buen uso y disfrute del tiempo extralaboral.

E5: “Somos una organización FR (familiarmente responsables) el enfoque es trabajar el equilibrio de vida familiar, personal y laboral, manejo del ocio”

E6: "Hay consciencia desde la alta dirección con política para manejo del tiempo con las dinámicas de cada cargo. Corporativamente la jornada laboral es de 43 horas”

E1.” ... Centro deportivo propio para colaboradores con canchas, piscina, gimnasio, turco. Reconocimientos simbólicos y en dinero por: años de servicio, cumpleaños, grados, matrimonio. Auxilios educativos para colaboradores e hijos... Prima extralegal y bono (dependiendo de los resultados financieros de la Organización). Créditos internos

(computador, educación, vivienda, ordinario, calamidad, bicicleta, salud). Fondo voluntario de solidaridad con beneficios. Fondo de empleados con beneficios".

E2: "Primas semestrales, prima de vacaciones, beneficio recreativo, apoyo en pago de medicina prepagada, auxilios educativos para el colaborador y auxilio familiar para hijos de colaborador ...créditos con tasas preferenciales"

E14: "Convenios con ópticas con bonos de 90.000 pesos anuales, tenemos, bonos por matrimonio, graduación o nacimiento entre otros".

Categoría 5 – Sostenibilidad

Subcategoría 5.1 – Situación financiera

La mayoría (12) de los participantes responden que el estado financiero de la compañía es favorable, bueno y va en crecimiento. Los otros dos responden que es precaria y no han logrado los objetivos financieros.

Para favorecer la sostenibilidad, los participantes dicen que consideran temas como: innovación de productos, participación en licitaciones, realización de convenios con otras entidades, promoción del cambio hacia una cultura digital, generación redes de cooperadores y adicionalmente involucrar en estas variables el cuidado de las personas, el planeta y la innovación; tienen en cuenta la propuesta de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el plan de sostenibilidad empresarial 2030. Uno de los participantes sugiere la lectura de la página de la organización para retomar la información sobre sostenibilidad y dos participantes no responden la pregunta por la restricción en su tiempo.

E1: "La situación es estable"

E1: "Innovación en productos y servicios que den respuesta a las necesidades de la sociedad"

E2: "Muy sólida"

E5: "Proyección mega 2030 en 3 dimensiones: planeta, personas e innovación"

E6: "Se garantiza la solvencia financiera y así mantenernos en el tiempo..."

E9: "Hacer partícipe a todos los niveles de la organización"

Subcategoría 5.2 – Innovación

La mayoría de los participantes expresan que su organización orienta las iniciativas de innovación a certificaciones, al trabajo de productos reciclables, realizan donaciones a otras entidades, se enfocan en el desarrollo de analítica, presentan propuestas de innovación al ministerio de ciencia, tecnología e innovación, entre otras iniciativas.

E1: “Innovación en productos y servicios que den respuesta a las necesidades de la sociedad”

E1: “Desarrollo de un proceso de analítica que permite observar diferentes indicadores que dan cuenta del bienestar de las personas y de la organización.”

E4: “Certificarnos como una empresa innovadora por Bureau Veritas”

Subcategoría 5.3 – Adaptación al cambio

Los participantes responden que son varias las acciones que las organizaciones promueven para informar y socializar con sus trabajadores el significado de la sostenibilidad, entre ellas se mencionan las siguientes: organizan un sistema de comunicación formal e informal que incluye reuniones trimestrales, utilizan links, capacitaciones, boletines e implementan la semana de la sostenibilidad y campañas, entre otras.

En cuanto a los procesos de cambio que los participantes han considerado clave y los han implementado para ser una organización más sostenible afirman: implementar la cultura digital, articular diferentes obras en beneficio social y cuidado de recursos naturales a través de campañas, capacitación y convenios con otras entidades; se incluye el desarrollo digital como una estrategia común en los participantes.

E3. “boletines informativos ...y las capacitaciones que se hacen con la intención de saber cómo estamos, cómo vamos”

E6: “De hecho, nosotros tenemos varias iniciativas internas que buscan eficiencia y sostenibilidad, energía sostenible y todo lo que nosotros trabajamos...Ellos saben y es un tema muy difundido por todas partes y va muy atado al negocio.”

E9: “Tenemos una red de 52 colaboradores, que se llaman habilitadores de evolución para formarlos en temas de tecnologías”

E15: “El cuidado de los recursos naturales, campañas y capacitaciones”

Subcategoría 5.4 – Aporte a la sociedad

Como aporte a la sociedad los participantes describen que trabajan para lograr un beneficio para la organización que adicionalmente impacte desde su visión estratégica a la sociedad en la cual se encuentran inmersos. Describen temas abordados de educación, deporte, medio ambiente y nutrición, entre otros.

E1: "La organización es una Fundación para dar crecimiento y sostenibilidad a los servicios de salud, familia, educación, formación y comunicaciones impactando la calidad de vida de la sociedad.

E2: "Desarrolla un trabajo directo con los pobres, para que se generen dinámicas sociales que les permitan participar plenamente en las decisiones que afectan sus vidas y vincularse a procesos estables de desarrollo..."

E4: "Un consumo responsable de nuestros recursos...Cronograma de trabajo con las comunidades sobre temas de responsabilidad social. ... alianzas "

E8: "... estamos recogiendo cerca de 70 mil toneladas de alimentos y asistir a más de 650 instituciones de ayuda humanitaria."

E10: "Educación en habilidades digitales, con distintas alcaldías... donde lo que buscamos es llegar a esta población vulnerable con escasos recursos de acceso a la educación y brindarles herramientas de diseño gráfico y tecnología..."

E13: "Empleabilidad, sostenibilidad y el patrocinio a deportistas de Colombia..."

E15: "Se hacen convenios donde nos articulamos a las actividades de prevención y salud en la zona, tenemos donaciones y capacitación con el cuidado del medio ambiente específicamente".

Discusión

El objetivo de esta investigación es describir las experiencias relevantes en trece organizaciones encaminadas a transformarse en organizaciones saludables en Colombia. En esencia, esta investigación se identifica con las realidades que tienen hoy estas organizaciones que enlazan los conceptos de salud y bienestar de los trabajadores para convertirse en organizaciones saludables.

Es importante reconocer al ser humano como un ser multidimensional; siendo las dimensiones aspectos que necesitan ser reconocidas para que sea posible el desarrollo humano integral, comprendiendo a la persona como una totalidad, sin aislar sus partes (Guerra, 2013) y se

concede el desarrollo vocacional y profesional como una dimensión humana que es transversal a las demás (Martínez, 2009).

El punto de partida de manera explícita para la mayoría de los participantes es la atención centrada en el ser humano, concibiéndolo como un ser integral. Algunos de los participantes de la investigación definen para el abordaje de la salud un enfoque específico de acuerdo con las necesidades del ser.

Salanova (2009) menciona algunos elementos a considerar cuando se empieza el camino para ser una organización saludable, como: conocer los cambios del entorno económico y social, abordar la salud del trabajador como un valor estratégico, lograr con los trabajadores el compromiso con el trabajo, entre otros y, relata que en las organizaciones saludables los esfuerzos son sistemáticos, planificados y de carácter proactivo para mejorar la salud de los trabajadores. Salanova (2016) proponen el modelo HERO, que plantea que una organización es saludable cuando aborda tres componentes conectados entre sí: Recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados y grupos de trabajo saludables y, resultados organizacionales saludables.

Los participantes de acuerdo con las practicas identificadas, dan cuenta del enfoque de los tres componentes que menciona la autora y además declaran que su organización se define como saludable.

Una de las principales ventajas de ser una organización saludable es que, sus beneficios económicos y sociales superan a los de las organizaciones que no están en este proceso (Salanova, 2009).

La descripción sobre las practicas relevantes comunes que se implementan en las organizaciones que participaron en esta investigación, da cuenta de la concepción del ser en su multidimensionalidad y de la implementación de estrategias que contribuyen para que el trabajo sea un apalancador del bienestar. Además, se resalta, que recorren el camino de ser organización saludable alineados con la estrategia definida, siendo el centro de esta, el ser humano y el desarrollo de sus capacidades y no la búsqueda de una certificación.

El cuidado de sí y de otros es un componente de la cultura organizacional que, facilita el logro de la estrategia y los resultados requeridos por la organización y, se materializa en la mayoría de las organizaciones según relatan sus participantes, para este tema, a través de programas de hábitos de vida saludable y de la implementación y cumplimiento del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST).

También proporcionan un ambiente favorecedor de la salud integral de los trabajadores, a través de acciones y beneficios legales y extralegales; esta afirmación se apoya en un sin número de actividades listadas que contemplan la salud desde sus distintas dimensiones: física, mental, social, financiera, entre otras. Algunos participantes relatan que sus organizaciones identifican la dimensión que es necesaria priorizar en los trabajadores y en otras existen portafolios por nichos, según las características de segmentación de los trabajadores.

En términos generales los participantes plantean que la gestión en las organizaciones para la atención, acompañamiento, seguimiento y cuidado de los trabajadores que están en un proceso de enfermedad laboral (EL) y accidente de trabajo (AT) se ha venido estructurando de manera activa para dar respuesta a lo requerido.

Lo anterior, se logra por un trabajo articulado entre las distintas áreas de la organización y las aseguradoras de esta. Adicional, de tener certificaciones que fortalecen la gestión de la salud de los trabajadores y por ende de la organización; una de las organizaciones tiene la certificación de Registro Uniformemente Variado de Contratistas (RUC) y otra en Empresa Familiarmente Responsable (EFR).

Uno de los participantes relata que en algunos casos la interpretación de los trabajadores respecto a las acciones que se brindan para gestionar la salud es que estas se realizan con el único objetivo de mejorar su productividad, siendo esto un tema que puede abordarse para que el trabajador comprenda que, la búsqueda de la organización es su bienestar, para impactar distintas dimensiones incluida la productividad laboral.

Los participantes describen que en sus organizaciones no existen herramientas de medición directa del impacto de las acciones ejecutadas para la salud integral de los trabajadores y a su vez la relación con la efectividad del trabajo, por esta razón, es necesario definir instrumentos para una medición directa de dicho impacto y, además, su influencia en la productividad. A hoy solo se conocen instrumentos de medición indirecta que permiten inferir que la salud de los trabajadores tiene un impacto positivo por las estrategias y acciones ejecutadas.

Respecto a la categoría de sostenibilidad, los distintos relatos convergen en que financieramente las organizaciones orientan recursos económicos, humanos y tecnológicos, encaminados a configurarse como organización saludable. Proponen iniciativas innovadoras en pro de la sostenibilidad y entregan acciones contundentes a la sociedad, sin embargo, en la mayoría

de las organizaciones los trabajadores desconocen su significado y cómo gestionar sus funciones en beneficio de esta.

Las organizaciones saludables se fundamentan en relaciones dinámicas entre productividad, salud y bienestar. La actualidad requiere entender y transformar estas relaciones inmersas en el trabajo y la ocupación a través de la promoción de la salud.

Conclusiones

Desde una mirada teórica, en los últimos años se ha transformado la concepción de las organizaciones para evolucionar a organizaciones saludables. Como se expresó en la introducción, este concepto ha sido estudiado y examinado por diferentes autores que, a su vez, han avanzado en diversos modelos de organizaciones saludables y construido prácticas orientadas a dar respuesta a la evolución de las organizaciones que se plantean los objetivos para transformarse en saludables.

Son muchas las posibles intervenciones y prácticas a realizar para lograr impacto favorable en los trabajadores y transitar como organización saludable. Generalmente las organizaciones tienen restricciones, algunas económicas y otras de tiempo; se hace necesario establecer prioridades que apalanquen dichas prácticas para el logro del objetivo estratégico en toda la fuerza empresarial, prácticas vistas como un ejercicio social, ambiental, cultural, económico y familiar en aras a trabajar como organizaciones saludables y tener así un desarrollo sostenible.

Los participantes entrevistados que son a su vez trabajadores de las organizaciones elegidas para la investigación, en su relato describen de manera explícita la visión y concepción que tienen del trabajador como un ser humano multidimensional que se desarrolla en distintos entornos. Además, reconocen el trabajo como una oportunidad de realización que impacta todas las dimensiones y al entorno laboral como un influenciador del bienestar. En la narrativa conocen la dinámica de cambio de los trabajadores como seres humanos desde su condición de salud y estado de bienestar, sus percepciones, conocimiento e interpretaciones.

La investigación orientó la búsqueda hacia la identificación de experiencias relevantes comunes bajo la mirada en cinco categorías: salud, cultura organizacional, desempeño, bienestar y sostenibilidad, en las cuales la mayoría de las personas encuestadas de las organizaciones convergen en el despliegue de estrategias en pro de la transformación a ser saludable y coinciden en aspectos como la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, alianzas con entidades que potencian la salud de los trabajadores, estructura y ejecución de un plan

de capacitación, plan de comunicaciones, entrega de servicios internos con profesionales de salud, programas de promoción de la salud para los trabajadores con riesgo cardiovascular basados en hábitos de vida saludable, actividades en sitio pausas activas, campañas, feria de salud, feria de beneficios, apoyo ergonómico, actividades que integran conciliación vida laboral y vida familiar, líneas de apoyo para el trabajador, la sociedad, lo ambiental y la familia, entre otros.

En cuanto a la categoría salud la mayoría de las organizaciones relatan que es necesario definir de manera clara y contundente la herramienta y la frecuencia para medir el impacto de las acciones realizadas en pro del cuidado de la salud. En algunas de ellas miden dicho impacto a través del monitoreo de la salud integral y el bienestar de los colaboradores con indicadores de condiciones de salud, indicadores de presencia de enfermedad laboral y accidentes de trabajo (que en algunas organizaciones han disminuido en el último periodo analizado), resultados de la gestión (ausentismo, accidentalidad, rotación y desempeño). También tienen como referencia para inferir el impacto, el resultado de las encuestas de riesgo psicosocial, medición de riesgos operacionales, medición de riesgos de seguridad y salud, medición de factores de riesgo modificables y medición de clima organizacional.

En cultura organizacional respecto a los valores y las creencias las personas encuestadas conectan en que un factor de impacto es el actual desarrollo de estrategias legales y extralegales e implementación de proyectos orientados a abordar las necesidades de los trabajadores. Sobre el cuidado de si y de otros como subcategoría, perciben dentro de sus organizaciones al trabajador como un ser multidimensional donde la cultura es orientada al cuidado de la salud de los mismos; también hacen alusión a los hábitos de vida saludable y hacen hincapié en cómo mejorar desde las dinámicas socioambientales la calidad de vida de los trabajadores y amplían con algunas estrategias el alcance a las familias.

Es importante resaltar que para las personas entrevistadas las acciones y experiencias definidas están de cara a validar al ser humano como centro de la organización y coinciden que es vital trabajar para facilitar el mejoramiento y desarrollo del bienestar en las organizaciones con el propósito de impactar favorablemente el entorno laboral. No tienen claridad sobre cuáles son los instrumentos idóneos o pertinentes para la medición exacta de la productividad en relación con la salud integral del trabajador, considerando además una condición natural de esta, que es dinámica y el bienestar es subjetivo. Sin embargo, los participantes reconocen el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, como una forma de verificación obligatoria por las organizaciones,

que facilita velar por el cuidado del trabajador y su entorno laboral, validando estándares que complementan algunas dimensiones de la salud y ratificando que es necesario medir otros aspectos que muestren resultados sobre la salud integral de los trabajadores.

Las personas entrevistadas coinciden en que los espacios extralaborales de los trabajadores son cuidados, incentivando el cumplimiento de los horarios y funciones en el marco del tiempo laboral, adicionalmente, se han abordado estrategias que ayudan a crear consciencia y enfocar la labor, sin embargo, aún hace falta por parte de los trabajadores lograr el balance y tener la corresponsabilidad para la conciliación vida laboral y extralaboral, siendo estos quienes la mayoría de las veces utilizan el tiempo extralaboral para realizar actividades laborales, aunque la organización tenga políticas definidas para gestionarlo y desee cuidar a los trabajadores respecto a este tema. Las razones identificadas están relacionadas con solicitudes de los líderes sobre requerimientos adicionales, asignación de trabajos que se presentan de manera prioritaria, por el rol y las responsabilidades que este conlleva, porque el área de talento humano define el cumplimiento del horario laboral y los trabajadores lo incumple, entre otros.

En la categoría de sostenibilidad las organizaciones se encuentran realizando acciones y practicas orientadas a esta, sin embargo, en la mayoría de estas los trabajadores tienen conocimiento básico o carecen de este con relación a su significado, los elementos que la definen, la importancia de sus acciones relacionadas y la relevancia que tiene como componente fundamental de la estrategia organizacional.

De las trece organizaciones abordadas, doce de ellas definen que están en proceso de ser organización saludable, una de ellas afirma que ya organización saludable. Las trece organizaciones están trabajando para denominarse “Organización saludable” apoyadas en los lineamientos y el cumplimiento de los estándares de seguridad y salud en el trabajo y la definición de bienestar como ejes fundamentales y transversales a todos los procesos.

Se puede profundizar en los elementos que plantea Salanova en el modelo HERO (practicas saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables), relacionándolos con las experiencias de las trece organizaciones en Colombia encaminadas a convertirse en una organización saludable y evidenciar el resultado. También el conocer el propósito de las experiencias e instaurarlas como definitivas en las organizaciones, puede llevar a identificar elementos que propicien la construcción de estándares que faciliten la certificación de una organización en organización saludable.

A partir de este trabajo de investigación se propone a las áreas de gestión humana que realicen de manera proactiva e integrada y en alianza con la dirección estratégica, la cultura y los valores de la organización, programas estructurados con los trabajadores, donde se planteen el propósito, los objetivos y desafíos que implican la mirada multidimensional del trabajador, sus familias y el entorno y el concepto de salud aquí planteado. Algunas de las acciones encaminadas a prácticas saludables, empleados saludables y resultados saludables que se proponen son las siguientes: Mantener actualizado el diseño de los puestos de trabajo y revisar de manera permanente que las capacidades del trabajador se encuentren relacionadas con la misión y responsabilidades del puesto de trabajo, crear estrategias comunicativas permanentes y abiertas para informar a los empleados las acciones y el propósito de las prácticas saludables de la organización, promover estilos de liderazgo orientados a co- construir con los equipos de trabajo autonomía y confianza, crear programas para incentivar el capital psicológico positivo, como: autoeficacia, resiliencia, compromiso y optimismo. Adicionalmente se propone medir el impacto de los programas, a partir de instrumentos que brinden información relevante en participación, satisfacción e impacto que alimenten los indicadores definidos. Se propone como herramienta la aplicación de un pre test sobre la salud y el bienestar del trabajador (variables clínicas y no clínicas) e identificación del nivel de los resultados organizacionales antes de comenzar el programa y una vez culminado, aplicar el mismo test para evaluar si existen diferencias en los resultados y en los indicadores planteados, de ese modo se puede relacionar el impacto de las acciones del programa y definir cuál es la relación entre la salud de los trabajadores y los resultados organizacionales.

Adicionalmente se propone salir del marco obligatorio de lo que plantean los programas de salud y seguridad en el trabajo en Colombia y direccionar acciones desafiantes en términos de salud integral de los trabajadores, como se ha expuesto en este trabajo.

De igual manera se puede proponer el diseño de otras herramientas que establezcan la relación directa del impacto de las experiencias estructuradas en la salud integral de los trabajadores definiendo los componentes a valorar y, a su vez tener mediciones de las condiciones de salud de los trabajadores y la relación directa con la productividad en la organización.

Referencias

- Alcántara, G. (2008). *La definición de salud de la Organización Mundial de la Salud y la interdisciplinariedad*. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9 (1), 93-107. <https://redalyc.org/pdf/410/41011135004.pdf>
- Amador, A., Roldan, D., & Nieto, L. (2019). *Revisión documental: Organizaciones saludables en Colombia entre 2012 y 2019*. Universidad Cooperativa de Colombia: <https://1library.co/document/z3d856my-revision-documental-organizaciones-saludables-colombia.html>
- Asociación Médica Mundial. (2008). Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial. Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. In *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 24(2), 209-212.
- Bretones, F., & Jáimez, M. J. (2011). *Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales*. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León. https://www.researchgate.net/publication/303289882_Organizaciones_saludables_mas_al_la_de_la_preencion_de_riesgos_laborales
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). *Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones*. *Rev. Electrónica Psyconex*, 9(14), 1: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/download/328547/20785360/130295>
- Castro, A. (2009). *El bienestar psicológico: cuatro décadas de progreso*. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 66 (23, 3), 46 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3098202>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- CONPES. (2008). *Consejo Nacional de Política Económica y Social*. Documento CONPES 3533. Bases de un plan de acción para la adecuación del sistema de propiedad intelectual a la competitividad y productividad nacional. <https://www.ica.gov.co/getattachment/a1be26c2-af09-4635-b885-c3fcea7291e4/2008cp3533.aspx>

- Cruz, E., Cárdenas, M., Escobar, M., & González, A. (2010). *Regulación ética en investigación con seres humanos en Colombia*. UIS: https://bioethics.miami.edu/_assets/pdf/international/pan-american-bioethics-initiative/pabi-fogarty-grant/colombia/Modules/module14511.pdf
- Delgado, L., & Castañeda, D. (2011). *Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional*. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(1), 61-70. <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/357/362>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2006). *Ley 1010 de 2006 por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo*. DAFP: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,una%20relacion%20laboral%20privada%20o>
- Fundación Colombiana del Corazón. (2020). *Programa de certificación de organizaciones saludables*. Libro digital de Fundación Colombiana del Corazón. Recuperado de: <https://corazonesresponsables.org/nuestros-programas/programa-de-certificacion-de-organizaciones-saludables/>
- Gamboa, M. C., Sandoval, Y. G., Macilla, C. L., Díaz P., J. A., Arce P., E. D., Ruiz P., N. J., Morales G., O. C., Ramos, V., Herrera G., D. C., Arias, L., Linares, A. (2020). *Modelo de educación para la Gestión de la Sostenibilidad desde las Universidades colombianas. Núcleo articulador los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS), el reto institucional*. Bogotá: Libros Universidad Nacional Abierta ya Distancia.
- Gimeno, M. Á., Grandío, A., & Marqués, A. I. (2013). *El cambiante mundo de las organizaciones. Hacia una organización saludable*. *Revista Internacional de Organizaciones*, (10), 41-63 http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/122
- Guerra, Y. M., Mórtigo, A. M., & Berdugo, N. C. (2013). *Formación integral, importancia de formar pensando en todas las dimensiones del ser*. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 8(1), 51-52 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5386176>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Linares, R. M. (2014). *Los grupos y su influencia en las relaciones interpersonales en las personas y organizaciones*. *Pistas educativas*, 35 (110),53-54: <http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas/article/view/1289>
- Martínez, M. (2009). *Dimensiones Básicas de un Desarrollo Humano Integral*. *Polis Revista Latinoamericana*, 23. 1-4 <http://journals.openedition.org/polis/1802>
- Meneses, A. (2013). *Subjetividad y vínculo social: el conflicto constitutivo del imaginario individual en las organizaciones laborales*. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 20 (63), 209-224 http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352013000300008
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. Los Angeles: Sage publications Inc.
- Ministerio de Salud. (1993). *Resolución 8430 de 1993 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>
- Molina, N. F, (2020). La sostenibilidad como respuesta presente y futura de los desafíos globales *Revista Institucional | UPB*, 57(157), 37-54. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/revista-institucional/article/view/373>
- Montaño, R., & Ramos, N. (2018). *Comparativo Estándar OSHAS 18001:2007 e ISO 45001*. *Ingeniería Industrial* (2019), Universidad Santiago de Cali. 1-3. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1163/COMPARATIVO%20EST%20INDAR%20OSHAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nader, M., Peña, S., & Santa-Barbara, E. (2014). *Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia*. *Estudios gerenciales*, 30 (130), 31-39 <https://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=21230585006>
- OMS. (1984). *Organización Mundial de la Salud O.M.S.* WHO: <https://www.who.int/es/about/governance/constitution#:~:text=La%20salud%20es%20un%20estado,o%20condici%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20o%20social.>

- Ramírez-Wong, L. C. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral*. ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. <http://hdl.handle.net/11117/5802>
- Romero, M. P. (2017). *Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social*. *Psicología desde el Caribe*, 34 (2), 120-138
<http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v34n2/2011-7485-psdc-34-02-00120.pdf>
- Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables, organizaciones resilientes*. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (58), 18-23.
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf>
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). *Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. *Psychologist Papers*, 37 (3). <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>
- Seguros Sura Colombia. (2020). *Salud como capacidad*. Medellín.
- Solé, D. (2017). *Empresa saludable: ¿destino o carrera de fondo?* *Revista Arch Prevención*, 20 (2), 78-79 https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492017000200001
- Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad*. Medellín: Cincel.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2006). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. *Rev. Electrónica Ingeniería Boletín*, 3. 1-21.
https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf

Listado de Figuras

Figura 1. <i>Modelo HERO</i>	17
------------------------------	----

Listado de Tablas

Tabla 1. Categorías y subcategorías de análisis	19
---	----

Apéndices

Apéndice A. Categorías de análisis, subcategorías y preguntas para la entrevista

Categoría	Subcategorías	Preguntas Guía
Información de la organización		Nombre de la Organización
		Ciudad
		Local/Regional/Nacional/Latinoamérica/Internacional
		No. De trabajadores
Condiciones sociodemográficas de los entrevistados		Edad en años
		Género
		Nivel de escolaridad
		Cargo actual
		Tiempo de antigüedad en el cargo
1. Salud	Valoración de su organización Física y Psicosocial	1. ¿Está la organización actualmente realizando acciones para convertirse en una organización saludable?
		2. Considera usted que su organización está en proceso de ser saludable? - Enuncie 5 razones que sustenten la respuesta
		3. ¿Considera usted que han llevado acciones para favorecer la salud integral de los trabajadores?
		4. ¿Qué evidencia tienen de que los trabajadores hayan recibido las acciones y mejorado su salud integral?
		5. ¿Cómo se ha acompañado a los trabajadores frente a la presencia de enfermedades laborales y accidentes de trabajo?
2. Cultura Organizacional	Cuidado de la organización Cuidado de Sí - Cuidado del otro	6. ¿Qué actividades, acciones o tácticas legales y extralegales se han implementado para incentivar una cultura del cuidado de la salud de los trabajadores?
		7. ¿Qué hábitos de vida saludable han definido trabajar dentro de la organización?
		8. ¿Qué acciones tienen definidas para apalancar los hábitos de vida saludable en la organización?
3. Desempeño	Productividad (rendimiento, resultado)	9. Cuando hablamos al inicio del tema de salud integral en los trabajadores... ¿Cómo ha contribuido el mejoramiento de la salud integral y el bienestar de los trabajadores en la productividad, rendimiento y logro de resultados?
4. Bienestar	Conciliación vida laboral y extralaboral	10. ¿Cuida la organización los espacios extralaborales de los trabajadores?
		11. ¿Qué beneficios extralegales brinda la organización a los trabajadores?
5. Sostenibilidad	Situación Financiera	12. ¿Cómo describe la situación financiera de la compañía?
		13. ¿Qué acciones se piensan llevar a cabo para favorecer su sostenibilidad?
	Innovación	14. ¿Qué iniciativas de innovación se han ejecutado en el proceso de ser una organización más saludable (aplica a los grupos de interés y a las dimensiones RSE o creación de valor)?
		15. ¿Qué acciones ha realizado la organización para que los trabajadores conozcan qué es sostenibilidad y saber qué pueden aportar desde su rol?
	Adaptación al cambio	16. ¿Qué procesos de cambio han considerado claves y los han implementado para ser una organización más sostenible?
Aporte a la sociedad	17. Describa los beneficios que la organización le brinda a la sociedad.	

Apéndice B. Consentimiento Informado

La investigación para optar al título de Magister en Gestión Humana para Organizaciones Saludables tiene como propósito conocer experiencias aprendidas de algunas organizaciones para formarse como organizaciones saludables. Realizada por tres candidatas a magíster en Gestión Humana para Organizaciones Saludables de la Universidad Pontificia Bolivariana Medellín – UPB, Magda María Arboleda Velásquez, Sandra Milena Gaviria Soto y Diana María Suárez Arteaga; con la directora del trabajo de investigación María Alejandra Gómez

Este trabajo de investigación de profundización permitirá identificar y conocer aprendizajes de la organización en el proceso de ser una organización saludable. Dentro de esta investigación NO tendrá ningún riesgo físico, ni emocional.

Al participar en esta investigación usted acepta: a) ser entrevistado por uno de los integrantes del equipo, b) suministrar información de contacto para establecer nuevas comunicaciones en caso de ser necesario, c) ser convocado a alguno de los eventos de socialización de resultados que se realizarán al finalizar el trabajo de investigación. Usted es libre de participar o no en el proceso y puede cambiar de decisión en cualquier momento sin que esto le represente perjuicio de ningún tipo.

Se guardará privacidad de los registros que puedan identificarlo como participante. Su información se gestiona de manera anónima; el nombre no aparece en ningún informe del estudio. Solo tendrán acceso a la información de su cuestionario los investigadores.

Antes de su aceptación, queremos asegurarnos de que tenga claros todos los aspectos relacionados con su participación o con el contenido del consentimiento informado. Además, entregamos correo de contacto en caso de requerir alguna información adicional o resolución de dudas durante el proceso: organizacionsaludable2@gmail.com

Su firma o su respuesta de aceptación grabada indica su aceptación y decisión de participar.

Firma _____

Cargo _____