

**Marco conceptual para organizaciones  
saludables en el contexto ecuatoriano**

**A conceptual framework for healthy  
organizations in the ecuadorian context**

**Arturo Enrique Córdova-Cano**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Sede Manabí  
acordova1861@pucesm.edu.ec

**Ignacio Loor-Colamarco**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Sede Manabí  
iwloor@sangregorio.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2021.3.529](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.529)**

## RESUMEN

Las organizaciones saludables impactan directamente el desempeño individual de sus colaboradores, lo que repercute en el funcionamiento y el rendimiento global de la organización. No obstante, la noción de organización saludable no es un modelo de talla única, sino que varía de un contexto a otro. Esta investigación desarrolla el concepto de organización saludable para el contexto empresarial ecuatoriano. El estudio es de tipo exploratorio y recoge descripciones ricas de ejecutivos y expertos en la gestión de talento humano. El estudio también considera reportes técnicos de organismos que han abordado la noción de organización saludable, como la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo. Los argumentos identificados en estos documentos, además de los datos bibliográficos, fueron contrastados con los datos recogidos por medio de entrevistas a profundidad. El análisis de los datos utilizó teoría fundamentada, lo que permitió identificar los temas clave y sus interrelaciones. El resultado de la investigación fue un marco conceptual para organizaciones saludables en Ecuador. La relación expuesta examinó el bienestar del trabajador, las prácticas que promueven bienestar, la relación entre bienestar y productividad, y los desafíos del bienestar laboral en el Ecuador. Por último, se determinó que existe escasa investigación en Ecuador con relación al concepto de bienestar sus prácticas o que analicen la dependencia con la salud financiera o rentabilidad de una organización. Asimismo, se encontró que es necesario desarrollar patrones o estándares que permitan gestionar ambientes saludables, tomando en cuenta la implementación de planificación del bienestar, la transparencia, la gestión de equipos y la aplicación de prácticas saludables.

**Palabras clave:** organizaciones saludables; bienestar; productividad; modelos

Cómo citar este artículo:

APA:

Córdova-Cano, A., & Loor-Colamarco, I., (2021). Marco conceptual para organizaciones saludables en el contexto ecuatoriano. 593 Digital Publisher CEIT, 6(3), 16-29. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.529>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

Healthy organizations have the power to impact the individual performance of the employees, which has implications for the overall functioning and performance of the organization. However, the notion of healthy organization is not a one-size-fits-all proposition, but it varies from one context to another. This research develops the concept of healthy organization for the Ecuadorian corporate context. The study is exploratory and collects rich descriptions from executives and experts on the management of the human capital. The study also considers technical reports from organizations that have addressed the notion of healthy organization, such as the World Health Organization and the International Labor Organization. The arguments identified in these reports, along with data from the relevant literature, were contrasted with the primary data collected through in-depth interviews. The data analysis used grounded theory to identify the key issues and their interrelations. The output of this work was a conceptual framework for healthy organizations in Ecuador. The study examined the well-being of workers, the practices that promote well-being, the relationship between well-being and productivity, and the challenges of labor well-being in Ecuador. Finally, this work contributes to the scant literature on healthy organizations in Ecuador, which includes the concept of well-being, the relevant practices, and how these impact on the financial health or profitability of an organization. It is necessary to develop patterns or standards that can help managing healthy environments, considering the implementation of wellness planning, transparency, team management and the application of healthy practices.

**Key words:** organizations; healthy; well-being; productivity; models

## Introducción

Este artículo desarrolla un concepto de organizaciones saludables para el contexto empresarial ecuatoriano. En términos generales, una organización saludable promueve bienestar y coloca a sus colaboradores en el centro de su estrategia para llegar al cumplimiento de los objetivos. Esto significa que, además de sus metas económicas y financieras, y de cumplir los requisitos de legalidad, la organización también aspira a mejorar el bienestar social, físico y psicológico de sus trabajadores.

El concepto de organizaciones saludables es importante porque tiene impacto directo en cómo se configura el desempeño individual de los colaboradores, lo que podría repercutir en el funcionamiento y en el rendimiento global de la organización. Atender y gestionar de forma integral la estabilidad emocional y psicológica de los colaboradores permitiría mantener su estado de ánimo estable y su motivación continua.

Una limitación clave de la literatura sobre organizaciones saludables es que se ha enfocado casi exclusivamente en países desarrollados. Uno de los desafíos que la literatura ha abordado con más frecuencia es el de predecir y controlar aquellos factores que inciden en el funcionamiento óptimo y en el bienestar laboral de la organización (Salanova, 2005). Estos estudios no han sido frecuentes en entornos laborales en Latinoamérica, donde, por ejemplo, la cobertura de los servicios públicos de salud y educación son generalmente insuficientes para atender la demanda de una población creciente. Esto último es relevante puesto que los trabajadores con frecuencia planifican su ingreso en función del costo de la provisión privada de estos servicios. Ello implica que el problema de la salud de la organización no sea un desafío de talla única, sino distinto para cada contexto.

Este estudio utiliza métodos cualitativos. Se entrevistó a un grupo de expertos y ejecutivos de gestión de talento humano de empresas nacionales y multinacionales con experiencia en planes y programas relevantes a la gestión del bienestar. El estudio identifica barreras que

dificultan que las personas logren mayores niveles de bienestar, lo que tiene repercusiones a escalas individual y organizacional.

El resto de este artículo está organizado de la siguiente manera: la siguiente subsección ofrece una revisión bibliográfica sobre organizaciones saludables. El artículo continúa con una descripción de la metodología utilizada en la descripción del concepto. Posteriormente, se presentan los resultados del estudio. El artículo continúa con una breve discusión de los resultados; y, finalmente, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones para investigaciones futuras.

## Antecedentes teóricos

Hace algo más de un cuarto de siglo, Cooper y Cartwright (1994) concluyeron que el bienestar del trabajador es determinante para la salud financiera y la rentabilidad de una organización. Desde entonces, las organizaciones se han enfocado de manera creciente en los costos, así como en los efectos que produce el estrés en los colaboradores, los cuales pueden ser ansiedad, depresión, insomnio, problemas músculo esqueléticos, que podrían afectar en la productividad. Al valorarse estos aspectos se incrementó la relevancia en los factores intrínsecos del trabajo como la cultura corporativa, estilo de liderazgo, estilo de organización del trabajo, el entorno físico del trabajo, y el balance entre la vida personal y laboral, puesto que tienen la capacidad de impactar la salud y bienestar del trabajador.

Previo al trabajo de Cooper y Carwright, algunos investigadores habían argumentado que el estrés es una condición necesaria y beneficiosa para el rendimiento del trabajador y su crecimiento personal (Burke & Weir, 1980). Se hablaba, entonces, del buen estrés y de la habilidad para administrarlo. Sin embargo, durante la última década, los académicos en ciencias administrativas y de la psicología han llegado a coincidir que el estrés es nocivo tanto para el bienestar del colaborador como para el rendimiento financiero de las organizaciones (Siu et al., 2020; Wang et al., 2020).

La noción de organizaciones saludables surgió del cambio de paradigma respecto del efecto del estrés en el trabajo. Una organización saludable realiza negocios saludables y exitosos (Grawitch & Ballard, 2019), y, simultáneamente, respeta a sus colaboradores y crea un ecosistema de producción coherente con su bienestar físico y psicológico (Katić et al., 2019). En fin, las organizaciones saludables buscan equilibrar el rendimiento financiero y objetivos de mercado con la percepción cualitativa que los colaboradores tienen sobre sus ocupaciones y el estrés que esto les causa.

No obstante, una brecha en el entendimiento global de las organizaciones saludables es que la investigación se ha centrado principalmente en países desarrollados. La literatura que aborda situaciones de estrés laboral y sus efectos en la rentabilidad y productividad de las empresas es escasa en el contexto latinoamericano. Surge, entonces, la necesidad de desarrollar el concepto de organización saludable para el contexto latinoamericano y esta investigación propone iniciar un debate académico sobre este contexto.

## Método

La investigación se enfocó en conceptualizar lo que implica una organización saludable y el bienestar del talento humano en el contexto ecuatoriano. Ante ello se responderá a la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se conceptualiza el bienestar laboral en las empresas ecuatorianas? El responder esta incógnita es importante por su impacto directo en cómo se configura el desempeño individual de los colaboradores, lo que podría repercutir en el funcionamiento y en el rendimiento global de la organización.

Desarrollar un concepto va más allá de proporcionar una definición. El desafío también implica identificar y mapear cómo se interrelacionan una gama de fenómenos y entidades importantes alrededor de una idea (Hwang & Colyvas, 2020). En consecuencia, desarrollar un concepto involucra análisis tanto teóricos como empíricos del fenómeno que se pretende entender (Goertz, 2006).

Esta investigación exploratoria se propuso recoger descripciones ricas de ejecutivos y expertos de gestión de talento humano. Según Hernández et al. (2006), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes que las personas, grupos, o comunidades atribuyen a un fenómeno que sea sometido a análisis. El diseño metodológico de este trabajo es coherente con esta visión.

El estudio también incorporó reportes técnicos de organismos que han abordado la noción de organización saludable, como la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo. Los argumentos identificados en estos reportes, además de los datos bibliográficos, fueron contrastados con lo expuesto por los entrevistados, para la posterior discusión.

Para la recolección de datos primarios, se realizaron entrevistas con ejecutivos responsables de la gestión de talento humano de 15 empresas ecuatorianas domiciliadas en Quito, Guayaquil y Manta, de sectores económicos distintos incluyendo el industrial, la banca y los servicios de tecnologías de información y comunicación. También se entrevistó a 5 consultores expertos en organizaciones saludables. Las entrevistas se llevaron a cabo por medio de la plataforma Zoom, en reuniones que duraron en promedio 40 minutos. Durante este tiempo, se respondió a un cuestionario de 11 preguntas, las cuales incluyeron temas como la definición de organizaciones saludables, la delimitación de la noción de bienestar del trabajador, las prácticas que promueven bienestar laboral, la relación entre bienestar y productividad y los desafíos del bienestar laboral en Ecuador. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y organizadas por ejes temáticos en una hoja de cálculo de MS Excel.

Para el análisis de los datos, se utilizó teoría fundamentada (Chun-Tie et al., 2019; Strauss & Corbin, 1994), lo que permitió identificar los temas clave y sus interrelaciones. Ello implicó el uso de MS Excel para descubrir los términos más frecuentes, seguido de un análisis iterativo para identificar similitudes, diferencias

e interrelaciones entre los conceptos relevantes que surgieron durante las entrevistas. Con esos patrones, se contrastó las ideas principales, con los argumentos teóricos y los reportes de los organismos internacionales en torno al tema. El resultado de la investigación fue expuesto en categorías, lo que permitió explicar los temas más importantes que recogen 5 subtítulos que fueron desarrollados de manera individual contextualizando el contenido al entorno ecuatoriano.

## Resultados

### Definiendo organizaciones saludables

Las organizaciones saludables son frecuentemente asumidas como organizaciones exitosas. Sin embargo, en el imaginario público del contexto del estudio, el éxito está asociado a montos de facturación, número de productos líderes, utilidad operativa y desempeño organizacional. Es decir, guarda relación con resultados tangibles de las organizaciones. Los datos de este estudio indican que la noción de saludable es algo menos tangible. Las organizaciones saludables, además de cumplir con las normas establecidas y superar los estándares de rendimientos, suelen tener las siguientes particularidades: promueven bienestar de sus colaboradores, segmentan sus acciones de acuerdo con las características del colaborador, se conectan con las personas para acoger sus requerimientos y sugerencias, y monitorean el bienestar y desempeño de sus colaboradores de manera sistemática.

En cuanto a promover el bienestar de sus colaboradores, los entrevistados coinciden que una organización que promueve bienestar y tiene dentro de su propósito y su estrategia al colaborador en su centro, lo coloca como uno de los aspectos para llegar al éxito organizacional. Llegar al equilibrio entre los determinantes del éxito y la noción de saludable es fundamental para promover bienestar. Uno de los expertos en gestión de talento humano que ha estudiado este aspecto mencionó.

“... es una organización que hace que la gente fluya de forma voluntaria, no daña la salud de

las personas, buscan que hagan su trabajo por deseo, por vocación, por interés...” (Experto en gestión de talento humano, entrevista virtual, 26 de noviembre, 2020).

Sobre la segmentación de sus acciones, lo que implica implementar iniciativas “a la carta” para cada grupo laboral, que estén enfocadas en mejorar la calidad de vida del colaborador, un entrevistado mencionó:

“... beneficios focalizados, que les permita sentirse bien en la organización y que varían en función de la edad, sexo, área de trabajo, nivel de estudio y demás criterios que permitan segmentar los planes apropiadamente...” (Experto en gestión de talento humano, entrevista virtual, 24 de diciembre, 2020).

Adicionalmente, estas organizaciones analizan las necesidades de los diferentes colaboradores y toman en cuenta varios elementos que les ayuda a integrar servicios o beneficios. En palabras de uno de los participantes de esta investigación,

“... programas conscientemente elaborados. No imitando a lo que sucede en el medio...”. Con ello, se generaría el impacto esperado, ya que los colaboradores, serían quienes reconocerían si realmente son beneficiosos los programas implementados...” (Experto en Talento Humano, entrevista virtual, 25 de noviembre, 2020).

En lo concerniente a conectarse con las personas, una organización que promueve bienestar es aquella que está bien de manera holística. Ello implica la interacción continua con las personas para atender sus necesidades y escuchar sus requerimientos. El comentario a continuación sintetiza estas ideas:

“... receptar qué es lo que quiere el personal individualmente, qué le hace sentir productivo, qué es lo que anhelan, qué le genera entusiasmo y qué es lo que necesita la empresa para seguir creciendo...” (Gerente de talento humano, entrevista virtual, 17 de noviembre, 2020).

Ello sugiere que el desempeño de la organización es también función del grado de conexión entre los colaboradores y directivos en todos



los niveles. Además, los participantes de este estudio coincidieron que una organización saludable vigila el entorno físico y psicológico, cuidando el trato que recibe el talento humano.

“... la salud es una arista del bienestar y radica en que nuestro talento humano pueda estar física y emocionalmente bien...” (Gerente de talento humano, entrevista virtual, 04 de diciembre, 2020).

De igual forma, se encontró coincidencia entre los entrevistados en cuanto a que una organización saludable monitorea a sus colaboradores periódicamente con indicadores de clima, desempeño, productividad, riesgos laborales, riesgos psicosociales, entre otros.

“... cuando van cayendo los indicadores, tú generas planes para subirlo, eso es un indicador de que la compañía cuida de su bienestar...” (Gerente de talento humano, entrevista virtual, 03 de diciembre, 2020).

En esta misma línea, se encontró que es posible que las afectaciones de dichos indicadores repercutan directamente en la generación de resultados de la organización, afectando globalmente a su desempeño.

### **Delimitando la noción de bienestar del trabajador**

El apartado anterior sugiere que el fin de la empresa saludable, más allá de la generación de retorno financiero, es asegurar el bienestar para el trabajador. El bienestar del trabajador es un concepto poco definido y difícil de generalizar. No obstante, parece existir acuerdo en que, el aspecto indispensable es la seguridad. Esta se entiende como la capacidad de la remuneración para cubrir sus gastos cotidianos adecuadamente. A partir de la seguridad se levantan una gama de características que se detallan a continuación: el reconocimiento, apego a normativas legales en lo pertinente a capacitación, recreación y oportunidad de autorrealización, el estilo de liderazgo de la organización y la comunicación.

El reconocimiento es un aspecto muy relevante para el talento humano y tiene gran impacto en el

sentido de pertenencia y empoderamiento. Este elemento puede ser motivador para los grupos a los que se les aplica esta clase de estímulos. En palabras de una experimentada gerente de talento humano:

“... se trata de darles momentos agradables, que generan la diferencia en el talento humano... Se refuerzan los vínculos con tu grupo de trabajo e invita a ser parte de un ambiente colaborativo...” (Gerente de talento humano, entrevista virtual, 01 de diciembre, 2020).

Por otra parte, la capacitación, recreación y oportunidad de autorrealización, son considerados importantes para los grupos de interés, debido al impacto que puede generar.

“... la organización que cumple con lo de ley y adicionalmente la empresa se esfuerza por cubrir más elementos como capacitación, desarrollo, recreación, y me lleva hasta niveles de autorrealización, es la que tiene noción de bienestar...” (Experto en gestión de talento humano, entrevista virtual, 20 de noviembre, 2020).

En lo concerniente al estilo de liderazgo de la organización, existe coincidencia en que este aspecto puede afectar a la satisfacción laboral.

“... el colaborador siente o experimenta bienestar en la medida que el jefe con sus estilos de liderazgo puestos en práctica, se hace cargo de atender mis requerimientos y de promover un buen clima laboral...” (Gerente de talento humano, entrevista virtual, 03 de diciembre, 2020).

Al respecto, es presumible que un colaborador o colaboradora será más estable emocionalmente al ver que su superior jerárquico se preocupa por él o ella y por sus expectativas e intereses profesionales en un ambiente adecuado. Cuando el nivel directivo se compromete en crear un adecuado equilibrio está sembrando en el talento humano un verdadero sentido de pertenencia a la organización.

Por último, con respecto a la comunicación transversal, esta considera todos los elementos

con los que se gestiona la interacción con los colaboradores, entre ellos los mensajes, los medios, los canales y el público a los que va direccionada la comunicación. Evaluar las percepciones de los colaboradores iniciará con una adecuada escucha activa. La preocupación real no sólo tiene que estar vinculada con temas laborales, ya que consideraron que el talento humano tiene que ser visualizado de manera holística tomando en cuenta las esferas personales, familiares, académicas, y todas aquellas áreas en las que esté involucrada la persona. También, se expresó la necesidad de interiorizar que la comunicación es permanente, lo que sugiere que hasta en los momentos que no se dice nada formal, igual se está comunicando en otros niveles más informales.

Uno de los casos abordados fue el de una empresa de tecnología ecuatoriana dedicada a proyectos de innovación, la cual es de las más posicionadas en su ramo. Esta organización tiene un programa muy participativo de escucha activa, en el que se evalúa la percepción de los colaboradores de forma constante tanto a escala individual como grupal, por medio de entrevistas y por grupos focales. El fin de estas prácticas es propiciar espacios para conversar con libertad, sin miedo de expresar sus opiniones y percepciones. Estas actividades son realizadas por un encargado del proceso, que, en este caso, es una trabajadora social y, cuando requiere de apoyo, se incluye a un grupo multidisciplinario conformado por ejecutivos de talento humano y de seguridad y salud en el trabajo.

Hay que considerar que, en esta organización, se usa recursos tecnológicos como aplicaciones web y móviles propias de interacción para empleados y sitios web corporativos, como herramienta de apoyo constante. Con ello, se mantienen plataformas en las que se ejecutan encuestas frecuentes, se realizan foros y pueden contactar directamente a alguien de trabajo social, talento humano o seguridad y salud en el trabajo. El manejo de esta data permite que se genere seguimiento a los indicadores de bienestar que tienen levantados en los que se incluye temas de morbilidad, cumplimiento de objetivos y satisfacción laboral, los cuales son

la base para la elaboración de planes de acción que, al momento de ser ejecutados, también son socializados. Esta dinámica de comunicación de doble vía en la cual se transmite y se recepta información enriquece los procesos y los hace muy dinámicos.

### **Prácticas para promover bienestar laboral**

Hablar de bienestar es visualizar enfoques múltiples y, sobre todo, muy personalizados de cada organización. Las iniciativas que promueven bienestar deben ser planificadas y ejecutadas en función de la estrategia organizacional, con el fin de que produzcan cambios y resultados ágiles que serán la base para construir una plataforma de seguimiento de bienestar sólida y sustentable. Estas iniciativas implican compromisos que se adquieren con las personas y permiten dar a conocer una imagen aparentemente humanista de las organizaciones, al ser un insumo que alimenta la reputación de cada institución. Las prácticas que los entrevistados identificaron con más frecuencia son: Sentido de cuidado, planificación del bienestar, transparencia, gestión de equipos y prácticas saludables.

Ahora bien, con la finalidad de alcanzar el sentido de cuidado es posible recapitular los instrumentos y componentes bajo la siguiente óptica que fue expresada por uno de los Gerentes de una de las mayores empresas industriales de Ecuador.

“... transmitir a los colaboradores el sentido de que queremos cuidarlos y además proveerles de los canales para que conozcan lo que hace la organización, es promover el cuidado y el bienestar de la gente...”. (Gerente de talento humano, entrevista virtual, 03 de diciembre, 2020).

Con esta afirmación, es necesario complementar que el enfoque sobre bienestar viene desde la dirección. Así lo manifestaron varios participantes, entendiéndose que la relación de este componente viene dada con el propósito de la organización.

En segundo lugar, se debe considerar la

planificación del bienestar. Para ello, se tiene que conciliar el propósito de la organización con su plan estratégico. Generar esta sinergia es una prioridad para que se conozcan las brechas que tiene la organización entre lo que la gente desea y lo que está obteniendo de ella. Esto permite, además, visualizar los objetivos de la empresa en concordancia con lo que sus colaboradores aportan.

El siguiente punto trata de la transparencia. Esta se fomenta creando un ambiente de confianza en la cual se impulsa el libre acceso a la información. Los colaboradores a todo nivel pueden visualizar las iniciativas, resultados u objetivos organizacionales. Estos procesos también incluyen procesos interactivos de participación. Los participantes de la investigación consideran que es un abordaje apropiado de bienestar en la organización, generado a partir de un ambiente abierto de diálogo, en el cual no se perciben jerarquías. La transparencia también incluye el permitir al colaborador la visualización de su proceso de desarrollo individual, para así conocer el movimiento de su plan de carrera, además les expone de manera clara sus brechas de formación y los capacita. La comunicación y la información se transfiere sin tapujos, todo enmarcado en un ambiente colaborativo.

En este segmento se citó el caso de multinacionales farmacéuticas, las cuales han sido objeto de exploración de una de las expertas en talento humano quien ha realizado varios estudios y menciona lo siguiente:

“... este sector genera estrategias de clima y cultura, preocupándose mucho por la experiencia del empleado...” (Experto en gestión de talento humano, entrevista virtual, 24 de diciembre, 2020).

Sobre gestión de equipos de trabajo, es un elemento básico para lograr que las iniciativas de crecimiento y bienestar sean adoptadas generando así un mayor sentido de orgullo y pertenencia. Experimentar como colaborador una organización más cercana más abierta, que les transmite confianza es parte de lo que han ejecutado los participantes de esta investigación.

Cuando se refieren a sus prácticas, uno de ellos mencionó:

“... se debe asegurar que el líder gestione adecuadamente a sus colaboradores. Por ejemplo, en el caso de tiempo flexible, si el líder no lo implementa o no lo pone en práctica, tienes colaboradores que se sienten tratados de manera inadecuada...”. (Gerente de talento humano, entrevista virtual, 03 de diciembre, 2020).

En cuanto a prácticas saludables, los entrevistados mencionaron tres ejemplos que sirven para ilustrar cómo se puede promover el bienestar laboral. El primero fue sobre una de las más grandes aseguradoras en Ecuador, la cual desarrollo una plataforma que permite segmentar los servicios y beneficios que sus colaboradores desean y qué realmente les agrega valor. El segundo caso es de uno de los mayores bancos en Ecuador, que desarrolló un programa de salud física para sus colaboradores y su familia. El tercer caso es de una de las mayores empresas de telefonía móvil del Ecuador, quienes implementaron el teletrabajo como una alternativa de flexibilidad operativa que tiene como fin, proveer de más tiempo personal al colaborador.

Por último, los entrevistados hicieron referencia a otras prácticas para promover bienestar en empresas ecuatorianas, como la implementación de la cultura de confianza, líderes compasivos, espacios abiertos de trabajo colaborativo, modelos híbridos de teletrabajo permanente, planes de retención. También se citó otras prácticas que no son necesariamente aplicables para todas las organizaciones, pero han sido favorables en ciertos ambientes e incluyen el acceso de mascotas en oficinas, conformación de equipos para hazañas deportivas y apoyo psicológico para equipos de trabajo.

### **La relación entre bienestar y productividad**

En relación con el apartado anterior, las iniciativas que promueven bienestar se sugirieron que deben ser planificadas y ejecutadas en función de la estrategia organizacional. Hay una posibilidad de que las prácticas de bienestar asociadas a



dichas estrategias mejoren la satisfacción de la persona y la eficiencia individual, dando como resultado mejores resultados operativos y organizacionales. A continuación, se revisarán las características que hacen esto posible: ambiente laboral satisfactorio, innovación, liderazgo efectivo, valores de la organización, estilo de supervisión, incidencias en el ambiente laboral, compromiso.

El siguiente punto trata sobre ambiente laboral satisfactorio. Según una experta en la gestión de talento humano entrevistada para esta investigación, los lugares de trabajo con alta confianza, es decir, los que tienen calificaciones satisfactorias en su evaluación de clima laboral, alcanzan tres veces más crecimiento sobre el promedio de un año a otro. Es decir, cuando hay un ambiente de trabajo de alta confianza que involucra un nivel apropiado de credibilidad, respeto e imparcialidad, las organizaciones podrían crecer a un ritmo hasta tres veces superior que el promedio de la industria.

En cuanto a Innovación, los colaboradores que trabajan en un ambiente saludable le brindan a la organización mejores soluciones con resultados creativos y originales. Además, en evaluaciones de clima laboral se suele percibir en ellos mayor compromiso y motivación.

“... las empresas que le brindan una experiencia de innovación al colaborador están en el cuartil superior de crecimiento y ese incremento se ubica alrededor del 22,1% versus las que están en el cuartil inferior de 5,8%...” (Experta en gestión de talento humano, entrevista virtual, 20 de noviembre, 2020).

Cuando el talento humano siente que es retribuido por su esfuerzo y se siente que es reconocido eleva su potencial creativo, generando así mayor valor agregado a sus actividades.

Por otra parte, el liderazgo efectivo maximiza el potencial de las personas y de la organización. Esto genera crecimiento de los ingresos de la organización, así lo afirmó la Experta de Talento Humano “... la efectividad del liderazgo en empresas que están en el cuartil superior tiene

19,5% más ingresos que las empresas que están en el cuartil inferior...”. Experta en Talento Humano (2020). Bajo este criterio, es presumible que invertir en un liderazgo efectivo tiene efectos importantes para desarrollar el potencial de la organización, al igual que en existe un retorno superior frente a las que no lo hacen.

Ahora bien, en lo que respecta a los valores de la organización, se reconoce que cuando los colaboradores son realmente parte de la cultura organizacional, pueden generar crecimiento mencionada. Las organizaciones que aprovechan estos elementos de diferenciación van creando embajadores de su marca, lo cual es transferido por medio de sus comportamientos a los diferentes grupos de interés.

Acerca de los estilos de supervisión, cuando la alta gerencia desconfía usualmente se implementa mucha supervisión, así lo visualizan los participantes del estudio. Este tipo de planteamientos es probable que, si funciona en ciertos ambientes, por el otro lado, cuando existe confianza, se empodera y no se ejecuta excesiva supervisión. Este tipo de estilos de liderazgo afectan directamente al clima laboral, lo que podría ser perjudicial. Sin embargo, todo dependerá de la estrategia organizacional y como en conjunto la perspectiva financiera, operativa y personas interactúan en función del cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, las incidencias en el ambiente laboral están enmarcadas en la interacción de los aspectos de la vida personal de los colaboradores y su trabajo. Por ello, una gerente de una entidad financiera para desarrollos inmobiliarios de Ecuador refirió lo siguiente “... las personas que tienen asuntos personales no resueltos suelen ser las más conflictivas y sus tiempos de respuestas son mayores, demuestran negatividad, no les gusta las ideas de otros...”. Este tipo de casos muchas veces ameritan intervenciones de equipo y monitoreo más frecuente de clima laboral en dicha área. Estos comportamientos en los colaboradores podrían ser evidencia de algún conflicto personal interno, que limita la interacción con equipos, provocando rechazo del grupo, dando como resultado aumento de

reprocesos y retraso de entregables.

Con respecto al compromiso, este atributo puede tener múltiples etiologías. Una de las alternativas planteadas viene de la suma de sensaciones de felicidad, más una calificación objetiva de que una persona es productiva, así lo plantean algunos entrevistados. Cuando existen personas comprometidas al momento de realizar un trabajo se requieren menos recursos, se buscan nuevas formas de hacer las cosas y los colaboradores no solo se enfocan en la tarea, buscan alcanzar una meta mayor. Este tipo de ambientes laborales con alto compromiso funcionan de manera recíproca y colaborativa. Inclusive, en tiempos de crisis, si se siente tranquilidad en los colaboradores, ellos darán “la milla extra” para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **Desafíos del bienestar laboral en Ecuador**

Los desafíos que enfrentan las organizaciones, en materia de bienestar laboral, inician con el compromiso de la alta gerencia. Esto fue una coincidencia entre los participantes de este estudio. Hoy en día hay un mayor interés por generar condiciones de bienestar en Ecuador, ya sea por cumplimiento de normativa, o por cambios en los estilos de liderazgo, o tal vez por la madurez que alcanzan las organizaciones. A partir de estos planteamientos se exponen una serie de características que serán descritas a continuación: Verificaciones, transformación organizacional, gestión del bienestar, cultura interna.

En relación con las verificaciones, las empresas y los clientes han ido cambiando con el tiempo. Es presumible que, actualmente, se valore más la experiencia del consumidor antes que la longevidad de las empresas. Al momento de elegir un proveedor o un producto entran en juego más elementos que antes no eran tan valorados. Con ello, los empresarios se han visto en la necesidad de adaptarse a estos cambios. Las certificaciones, en algunos casos, han sido la alternativa para los productos o servicios que se ofrecen. Esto, visualizado desde múltiples perspectivas como calidad, ambiente, personas, seguridad o responsabilidad social. La meta con

las verificaciones es demostrar el cumplimiento de estándares que avalen las prácticas de dicha organización, permitiendo a los grupos de interés sentir la seguridad que existen buenas prácticas.

El siguiente punto trata la transformación organizacional, la cual ocurre a partir del cambio de enfoque hacia el colaborador. Este tipo de cambio no es aún generalizado y la búsqueda de bienestar, más allá de una oferta económica, está vinculada para el colaborador, con la preocupación que percibe de la organización ante sus necesidades. Pero hay un proceso de madurez que todavía debe ocurrir en la forma de pensar de los líderes respecto del bienestar. Programas de gestión del cambio han sido sugeridos para estas modificaciones, pero, en varios casos, no se llegan a materializar, ya que implican romper los esquemas habituales a los que las organizaciones suelen responder.

Ecuador ha dado pasos importantes sobre el bienestar organizacional y actualmente se está evaluando lo concerniente a la salud organizacional. Una gerente de talento humano mencionó “... hay una mejoría a nivel país, la gente se empieza a preocupar un poco más por sus trabajadores y en algunos casos buscan ser el mejor lugar para trabajar. Varias empresas han ido migrando, pero falta bastante por recorrer...”. Los modelos tradicionales pueden extinguir una organización, por lo tanto, los próximos años serán más necesarios líderes que estén sensibilizados sobre la gestión del bienestar.

Algunas creencias preconcebidas han sido las principales barreras cuando se ha pensado en bienestar. El estilo coercitivo es muestra de ello, el cual limitaba la interacción y se trabajaba sin brindar confianza a los colaboradores. Eso es parte de lo manifestado por los participantes entrevistados. Esquemas como el ya expresado no se contemplaba como una amenaza y tampoco se visualizaba que sea una fortaleza trabajar en el aspecto de bienestar. Pero el escenario cambió y el ecosistema empresarial se abrió globalmente. Esta dinámica afectó la forma de dirigir a las personas. El caso ecuatoriano también ha experimentado esta necesidad de cambiar al visualizar puntos de mejora, en algunos casos

requeridos por ley y en otros casos motivados por los mismos colaboradores, por clientes o por certificaciones, que han ido elevando los estándares.

Por último, tenemos a la cultura interna. Marcar un propósito mayor en la organización implica salir de la referencia habitual sobre generar rentabilidad, o ser la mejor en la industria, o ser la mayor empresa. "... Las organizaciones actualmente se reinventan o nacen con un fin, que es marcar la diferencia; cambiando o mejorando en algo la vida de las personas o del mundo..." Gerente de Talento Humano (2020). Visualizando a la organización desde una posición más amplia, los actuales negocios deben buscar solucionar una problemática en el mundo. Lo saludable para los colaboradores implica entender la razón de ser de una organización. Por ello una tarea de las áreas de talento humano es generar la influencia necesaria para demostrar con analítica de datos el impacto de llevar a las personas por ese camino que les genera satisfacción por lo que hacen y que va en concordancia con lo que realiza la organización.

Las transformaciones que se producen desde la óptica de la psicología positiva tienen como patrón un aspecto fundamental y es la cultura, ya que a partir de este elemento se coloca en evidencia la propuesta de valor de una empresa. Este aspecto tiene una cualidad fundamental y es el permitir que todos los colaboradores se comprometan y se sintonicen con el propósito de una organización. Para ello, Ben-Shahar (2018) manifiesta que "la felicidad se encuentra en la intersección entre el placer y el significado. Ya sea en el trabajo o en el hogar, el objetivo es involucrarse en actividades que sean personalmente significativas y agradables" (pág. 171).

La cultura saludable dentro de una organización debería ser un elemento que se evidencie desde el primer día de operación en cualquier tipo de negocio. Un ejemplo de estas prácticas que rompen con el estándar tradicional es la empresa Zappos. Este caso de éxito se presenta con una nueva perspectiva de trabajo. Su representante ejecutivo Tony Hsieh en su libro *Entregando*

Felicidad, manifiesta "...nuestra cultura de empresa es lo que nos hace exitosos, y en nuestra cultura se celebra y fomenta la diversidad y la individualidad de cada persona. Nosotros queremos que la gente exprese su personalidad en su trabajo" (Hsieh, 2013, pág. 118).

Bajo estos nuevos preceptos, las organizaciones tienen un fin muy claro y es el cambio. Este nuevo paradigma obliga a la modificación de las estructuras organizacionales, las cuales deben avanzar hacia modelos mucho más horizontales en los cuales se entregue la autonomía y el empoderamiento al colaborador, quien solo va a requerir una hoja de ruta para tomar el control de sus actividades. El centrar una organización sobre la base de la confianza ayuda a fluir y a llevar a los equipos hacia la auto reflexión constante, meditando sobre los errores y construyendo soluciones que reflejen modelos de gestión centrados en las personas. En la figura 1 se presenta un mapa conceptual de organizaciones saludables que está orientado al establecimiento de estas prácticas.

La implementación de nuevas prácticas que permitan entender lo que realmente quieren los colaboradores abre nuevas oportunidades de gestión del bienestar. Seligman (2011) instauró una base metodológica muy importante por medio de su "Teoría del Bienestar", que explora el optimismo, la motivación y la satisfacción. Estos criterios avalan que es posible diseñar nuevos marcos conceptuales que pueden alinearse hacia la contribución al bienestar personal y organizacional.

## Discusión

El objetivo de este estudio fue analizar prácticas de organizaciones saludables y, a través de su entendimiento, desarrollar un marco conceptual de organizaciones saludables dentro del contexto empresarial ecuatoriano. La naturaleza dependiente de la psicología latinoamericana, construida sobre la base de modelos y teorías importados de otros contextos, ha generado que, durante las primeras décadas del siglo XX, esta se centre únicamente en la adaptación de pruebas y pocas veces realice aportes contextualizados.

Figura 1

Marco conceptual de organizaciones saludables.



Esta realidad se refleja en Ecuador, donde la literatura que aborda situaciones de estrés laboral y sus efectos en la rentabilidad y productividad es limitada. La escasa investigación que relaciona el concepto de bienestar laboral con la salud financiera o rentabilidad de una organización concuerda con los hallazgos encontrados en este estudio, lo cual Cooper y Cartwright (1994) habían identificado en el contexto de países desarrollados hace algo más de un cuarto de siglo.

Los resultados también indican que, la improductividad de los empleados debido al mal manejo del estrés es un aspecto nocivo para las organizaciones, tal como se lo mencionó en los antecedentes teóricos por Siu et al. (2020) y Wang et al. (2020). El impacto financiero tiene muchas facetas y se relacionan, en su mayoría, con el desempeño individual de los colaboradores, lo que podría repercutir en el funcionamiento y en el rendimiento global de la organización. Entender cómo influye el bienestar laboral en el rendimiento organizacional es necesario para la construcción de soluciones que reflejen modelos

que guíen hacia la implementación de la gestión centrada en las personas y que promueven bienestar de sus colaboradores.

Gestionar el bienestar laboral de los colaboradores a través de prácticas que equilibren los aspectos personales y laborales permite elevar la satisfacción de las personas. Este resultado fue encontrado en la investigación y concuerda con lo expresado por Katić et al. (2019), sobre bienestar físico y psicológico, ya que se evidencia que esta percepción es uno de los aspectos que permiten llegar al éxito organizacional. En relación con este mismo resultado, se encontró que también es consistente con lo mencionado por Grawitch & Ballard (2019) sobre los negocios saludables y exitosos. Estos dos elementos fueron desarrollados en el apartado de antecedentes teóricos y refuerzan que, en un ambiente laboral confiable, en el que el bienestar laboral es elevado, el compromiso aumentará al igual que la motivación laboral.



## Conclusión

El objetivo de la presente investigación fue conceptualizar a las organizaciones saludables para el contexto ecuatoriano. El estudio se basó en criterios de expertos y una base teórica sobre los componentes de los modelos de bienestar. Los resultados indican que, en el entorno latinoamericano, la investigación sobre organizaciones saludables es escasa, haciéndose necesario explorar más los conceptos sobre bienestar saludable en las organizaciones.

Previo a este estudio, en el contexto ecuatoriano, el concepto de bienestar saludable en las organizaciones estaba aun vagamente definido. Por otro lado, las estrategias empresariales, muchas de ellas basadas en modelos tradicionales importados, son a menudo una limitante cuando se intenta abordar el concepto de bienestar del trabajador. El estilo coercitivo es parte de esos patrones tradicionales de gestión el cual muestra la limitada interacción y falta de confianza en los colaboradores.

Este estudio también ha demostrado que, es necesario desarrollar patrones o estándares que permitan gestionar ambientes saludables. El facilitar el entendimiento para la implementación de estas prácticas permite identificar nuevas oportunidades sobre la gestión del bienestar. Las acciones identificadas al respecto son la vinculación del sentido de cuidado, asimismo la implementación de planificación del bienestar, la transparencia, la gestión de equipos y la aplicación de prácticas saludables.

Este estudio trae consigo un área fructífera para seguir trabajando y tiene relación con estudios de línea de base sobre organizaciones saludables. El fin de dicha investigación podría ser el diseño de indicadores que permitan establecer el impacto en el rendimiento de los colaboradores, así como el desempeño operacional a partir de la generación de prácticas de bienestar en las organizaciones.

## Referencias bibliográficas

Achor, S. (2011). *TED*. (TEDxBloomington,

Productor) Obtenido de [https://www.ted.com/talks/shawn\\_achor\\_the\\_happy\\_secret\\_to\\_better\\_work?lan%20guage=es](https://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work?lan%20guage=es)

Ben-Shahar, D. T. (2018). Entrevista a Dr. Tal Ben-Shahar Doctor en Psicología. 171. (A. Villajos, Entrevistador) Información Psicológica. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6540548.pdf>

Burke, R. J. (1980). Work Demands on Administrators and Spouse Well-Being. *Human Relations*, 33(4), 253-278. doi:<https://doi.org/10.1177/001872678003300404>

Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *Sage Open Medicine*, 7, 1-8. doi:<https://doi.org/10.1177/2050312118822927>

Cooper, C. L. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization— A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human relations*, 47(4), 455-471. doi:<https://doi.org/10.1177/001872679404700405>

Goertz, G. (2006). *Social science concepts: A user's guide*. Princeton University Press.

Grawitch, M. J. (2019). Pseudoscience won't create a psychologically healthy workplace. En M. J. Grawitch, *Creating Psychologically Healthy Workplaces* (págs. 42-64). Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781788113427.00009

Group, T. A. (2018). *VIII Encuesta Adecco La felicidad en el trabajo*. Recuperado el 09 de 01 de 2020, de Group, T. A. (2018). VIII Encuesta Adecco La felicidad en el trabajo. The Adecco Group. Obtenido de <https://www.adeccogroup.es/wp-content/uploads/2018/12/NdP-VIII-Encuesta-Adecco-La-felicidad-en-el-trabajo.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & María, D. B. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.



DE C.V.

- Hsieh, T. (2013). *Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Profit.
- Hwang, H., & Colyvas, J. A. (2020). Ontology, Levels of Society, and Degrees of Generality: Theorizing Actors as Abstractions in Institutional Theory. *Academy of Management Review*, 45(3), 570-595. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0266>
- Katić, I. K. (2019). The Impact of Stress on Life, Working, and Management Styles: How to Make an Organization Healthier? *Sustainability*, 11(15), 4026. doi:[10.3390/su11154026](https://doi.org/10.3390/su11154026)
- Salanova, M. M. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. J. Palaci, *Psicología Organizacional* (págs. 349-376). Pearson Prentice Hall.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: New York: Free Press.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. (C. G. University, Ed.) *American Psychologist*, 55, 5 y 14. doi:DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Siu, O. L. (2020). Occupational Stress and Its Economic Cost in Hong Kong: The Role of Positive Emotions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 8601. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph17228601>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. (N. K. (Eds.), Ed.) *Handbook of qualitative research*, 273-285. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/1994-98625-016>
- Wang, W. S. (2020). What Makes Employees' Work So Stressful? Effects of Vertical Leadership and Horizontal Management on Employees' Stress. *Frontiers in psychology*, 11, 340. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00340>