

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

## **Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio<sup>1</sup>**

### **Healthy Company Practices: A Proposal for its Study**

### **Pratiques organisationnelles salutaires: Une proposition pour son étude**

#### **Merlin Patricia Grueso Hinestroza**

Doctora en Psicología Social  
Profesora Asociada de Carrera  
Universidad del Rosario  
[merlin.grueso@urosario.edu.co](mailto:merlin.grueso@urosario.edu.co)

#### **Claudia Eugenia Toca Torres**

Doctora en Ciencias Políticas y Sociales  
Profesora Asociada de Carrera  
Universidad del Rosario  
[claudia.toca@urosario.edu.co](mailto:claudia.toca@urosario.edu.co)

**Tipo de Artículo:** Investigación Científica y Tecnológica  
**Recepción:** 03-septiembre-2012  
**Revisión:** 24 de septiembre de 2012  
**Aprobación:** 27 de septiembre de 2012

---

<sup>1</sup> En el artículo se presentan resultados parciales del proyecto de investigación *Organizaciones Saludables*, realizado en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario en la línea de Investigación en Estrategia, la cual se encuentra adscrita al Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE). La investigación se desarrolló entre enero de 2010 y enero de 2012 con fondos provenientes de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

---

## Contenido

1. Introducción
2. Desarrollo
3. Método
4. Resultados
5. Conclusiones
6. Lista de referencias

### Resumen

Propuestas como la noción de organización saludable toman cada vez más relevancia. Y si bien se ha avanzado en la delimitación de este concepto, existe escasa literatura en la que se concreten sus componentes, como son las prácticas saludables. El presente artículo tiene como objetivo proponer una escala de medida en torno a un conjunto de cuatro prácticas saludables orientadas hacia diferentes grupos de interés. Para lograr dicho propósito, se llevó a cabo un estudio de carácter exploratorio en Bogotá (Colombia). Los resultados obtenidos sugieren que las subescalas de prácticas saludables planteadas en el artículo, cuentan con propiedades psicométricas satisfactorias. En las conclusiones se discuten las implicaciones prácticas e investigativas de la propuesta.

### Palabras clave

Escalas de medida, Prácticas organizacionales saludables, Organizaciones saludables.

### Abstract

Proposals such as the notion of healthy company are becoming increasingly important. While progress has been made in the definition of this concept, however there is scarce literature on their components, such as healthy company practices. This article aims to propose a measurement scale regarding to a set of four healthy company practices aimed for different interest groups. To achieve this purpose, we conducted an exploratory study in Bogota (Colombia). The results suggest that the subscales of healthy practices proposed in this article, have satisfactory psychometric properties. The conclusions discuss on the practical and research implications of the proposal.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

### **Keywords**

Measure scales, Healthy company practices, Healthy Companies

### **Résumé**

Des propositions comme la notion d'organisation ou entreprise salubre sont de plus en plus importantes. Bien qu'il y ait eu des progrès dans la délimitation de ce concept, il y a peu de littérature qui concrétise leurs composants, comme les pratiques salubres. Cet article a comme objectif de proposer une échelle de mesure autour de un ensemble de quatre pratiques salubres dirigées vers différents groupes d'intérêts. Pour réussir cet objectif, on a réalisé une étude de type exploratoire dans Bogotá (Colombie). Les résultats obtenus suggèrent que les sous-échelles de pratiques salubres proposées dans cet article, ont des propriétés psychométriques satisfaisantes. Dans les conclusions on discute sur les implications pratiques et de recherche de la proposition.

### **Mots-clés**

Echelles de mesure, Organisations salubres, Pratiques organisationnelles salubres.

## **1. Introducción**

En la búsqueda de resultados con un enfoque integrador, la noción de organizaciones saludables se ha ido posicionando en los últimos años (Shoaf et al., 2004). El concepto de organizaciones saludables plantea retos teórica y metodológicamente, no obstante lo anterior, uno de los principales problemas que se presenta en su estudio, es su escasa definición, lo que ha generado una suerte de imprecisiones alrededor de su conceptualización (McHugh, Humphreys & McIvor, 2003; Salanova, 2008) y de la comprensión de sus componentes. En el presente artículo se propone una escala de medida en torno a un conjunto de cuatro prácticas organizacionales saludables y se analizan sus propiedades psicométricas. Con miras a lograr este propósito, en la primera parte del documento se realiza una revisión sobre el concepto de prácticas organizacionales, así mismo, se describe la noción de organización saludable y algunos de los modelos que han sido considerados como explicativos de la salud de las organizaciones. Se

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

compilan también algunas aproximaciones sobre las prácticas saludables en las organizaciones. En la segunda parte del documento se propone una escala de medida en torno a cuatro prácticas organizacionales saludables orientadas hacia diferentes grupos de interés, la cual fue administrada a una muestra de participantes. Con base en los resultados obtenidos se analizaron las propiedades psicométricas de las cuatro prácticas organizacionales saludables planteadas y en la última parte del artículo se discuten los resultados obtenidos y se proponen algunas conclusiones y recomendaciones en torno a las subescalas estudiadas.

## **2. Desarrollo**

### **2.1. Prácticas organizacionales**

Tal como lo ha señalado Hock (2000), las prácticas organizacionales dan forma al diseño organizacional en conjunto con los principios, los propósitos, las personas, los conceptos y las estructuras. Así, Hock (2000) señala que las prácticas organizacionales son aquellos actos y decisiones que se llevan a cabo dentro de una estructura, con miras a lograr un objetivo que sea acorde con los principios organizacionales. Similar aproximación desarrolla Hinrichs (2009) en torno a los componentes del diseño organizacional, quien señala que las prácticas, en conjunto con los propósitos, los principios, los participantes, los procesos y las piezas, conforman un diseño organizacional orgánico. En este sentido Hinrichs (2009) plantea que las prácticas organizacionales son acuerdos específicos que se llevan a cabo en la organización y determinan su forma de operación. Y advierte además que en comparación con los principios organizacionales, las prácticas son más observables.

En el estudio de las prácticas organizacionales se distinguen claramente dos corrientes investigativas. La primera, que aborda prácticas asociadas a los empleados de la organización, como pueden ser la percepción de apoyo organizacional, empoderamiento, participación y justicia, entre los más estudiados. La segunda corriente investigativa en torno a las prácticas organizacionales, busca explicar y comprender las acciones que llevan a cabo las organizaciones desde una perspectiva holística; generalmente a este conjunto se le conoce como prácticas gerenciales y su uso en investigación es limitado, en comparación con el primer grupo.

## **2.2. Prácticas relativas a los empleados**

Con frecuencia, los estudios en los que se analizan las prácticas centradas en los empleados han tenido como propósito determinar su poder predictivo en relación con resultados psicosociales. Tejada y Arias (2005), en su estudio por ejemplo, analizan la relación que existe entre las prácticas organizacionales y el desarrollo del compromiso con la organización. Para su investigación, estos autores determinaron una tipología cuatro prácticas orientadas hacia los empleados: percepción de justicia, soporte, compromiso de la gerencia y participación. En esta misma línea Van Quaquebeke, Zenker y Eckloff (2009) llevaron a cabo un estudio para analizar la relación que existe entre la percepción de prácticas organizacionales y los valores en el trabajo. Las prácticas organizacionales empleadas por Van Quaquebeke, Zenker y Eckloff (2009) en su estudio fueron: la percepción que tenían los empleados acerca de la existencia de un entorno de trabajo saludable y seguro, la prevalencia de relaciones respetuosas con jefes y compañeros de trabajo, la existencia de oportunidades de carrera, el sentido del trabajo, la percepción de autonomía y responsabilidad en el trabajo.

El apoyo organizacional se considera un tipo de práctica orientada a los empleados y en torno a esta noción se han llevado a cabo algunos estudios. Por ejemplo Panaccio y Vandenberghe (2009) demostraron que el apoyo organizacional es una práctica que determina el compromiso de los empleados. Similares resultados obtuvieron Riggles, Edmonson y Hansen (2009) quienes buscaban demostrar la relación existente entre el apoyo organizacional y el desarrollo del compromiso con la organización. Tomando como base 167 estudios conducidos a lo largo de 20 años, estos investigadores a través de un meta-análisis, encontraron que el apoyo organizacional percibido tiene un impacto fuerte y positivo en el desarrollo del compromiso con la organización; en la medida en que los empleados experimentan mayor apoyo por parte de la organización, su sentido de lealtad hacia la misma aumentaba. En un estudio realizado entre enfermeras en Reino Unido, también se concluyó que el apoyo organizacional percibido es un potente predictor de la salud de los empleados y de los niveles de satisfacción con el trabajo (Bradley & Cartwright, 2002). Finalmente, en el estudio donde participó una muestra de 119 médicos, se pudo establecer que el apoyo organizacional percibido es un potente predictor del desarrollo del compromiso con la organización y en consecuencia, del deseo de permanecer o no en ella (Makanjee, Hartzer & Uys, 2006).

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

El empoderamiento es otra práctica orientada hacia los empleados que ha sido estudiada en relación con indicadores psicosociales. En el estudio conducido por DeCicco, Laschinger y Kerr (2006) se evidenció que los empleados que se sienten empoderados muestran actitudes positivas hacia la organización como respeto y compromiso por la misma. Finalmente, la justicia organizacional también es considerada una práctica organizacional orientada hacia los empleados. En el estudio de Al-Zu'bi (2010), se demostró que la justicia organizacional percibida por los empleados se constituye en un potente predictor de la satisfacción con el trabajo. Goudarzvandchegini, Gilaninia y Abdesonboli (2011) a través de su investigación, también demostraron que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la percepción de justicia organizacional y las conductas de ciudadanía organizacional. Mediante otros estudios también se ha demostrado que la percepción de justicia en el contexto organizacional se encuentra relacionada con síntomas de depresión y ausencia de enfermedad, así Ybema y van den Bos (2010) demostraron que en la medida en que la percepción de justicia aumenta, disminuyen los síntomas de depresión y enfermedades entre los trabajadores.

### **2.3. Prácticas gerenciales**

La segunda aproximación al concepto de prácticas organizacionales se enmarca en los desarrollos mejor conocidos en la literatura como Prácticas Gerenciales. De manera particular, en el mundo académico se han llevado a cabo algunos estudios en los que se aborda la noción de prácticas gerenciales a la luz de ciertos resultados operacionales. Por ejemplo, Andrews y Linehan (2010) realizaron una investigación en la que empleaban un conjunto de seis prácticas: enfoque en el cliente, relaciones con los empleados, enfoque en la calidad y en los proveedores, innovación y tecnología, información y *benchmarking*. Los resultados obtenidos en dicho estudio señalan que en la medida en que las organizaciones adoptan mejores prácticas, mejores resultados operacionales se obtienen.

Gatewood y Riordan (1997) también llevaron a cabo una investigación en la que analizaban el impacto de un conjunto de 4 prácticas gerenciales en la adopción de un modelo de calidad total. Las prácticas incorporadas en este estudio fueron: intercambio de información, disseminación de la política, apoyo interno y entrenamiento. Los resultados del estudio llevaron a concluir que las prácticas gerenciales se constituyen en un facilitador para la adopción de la calidad total como herramienta gerencial.

“Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

En los estudios adelantados por Bloom y Van Reenen (2006, 2007, 2010), se ha incorporado el concepto de mejores prácticas gerenciales. En este contexto, los autores han identificado un conjunto de cuatro prácticas que hipotéticamente estarían determinando resultados organizacionales: operaciones, monitoreo, objetivos e incentivos. Por ejemplo en el estudio sobre la relación que existe entre las prácticas gerenciales, la adopción de acciones de balance trabajo- familia y la productividad, Bloom y Van Reenen (2006) identificaron que estas variables se encontraban altamente correlacionadas. De la misma manera Bloom y Van Reenen (2007) en un estudio llevado a cabo entre 732 empresas manufactureras de tamaño mediano en Estados Unidos y Europa, y empleando la escala de mejores prácticas gerenciales, identificaron que éstas se encontraban fuertemente asociadas con alta productividad, competitividad, crecimiento de las ventas y supervivencia. Finalmente, Bloom y Van Reenen (2010), empleando el mismo conjunto de mejores prácticas gerenciales, llevaron a cabo un estudio mediante el cual concluyeron que las prácticas gerenciales variaban sustancialmente entre países y entre firmas.

El International Institute for Management Development –IMD- plantea un conjunto de prácticas gerenciales en el marco del *World Competitiveness Yearbook* (IMD, 2012). Para el IMD, las prácticas gerenciales, la productividad y eficiencia, el mercado de trabajo, las finanzas, las actitudes y valores conforman uno de los cuatro factores de la competitividad. En lo que a prácticas gerenciales se refiere, el IMD considera: la adaptabilidad de las compañías, la adopción de prácticas éticas, la credibilidad de los gerentes, la existencia de juntas de gobierno corporativo, las prácticas de auditoría y contabilidad, la satisfacción del cliente, el emprendimiento y las acciones de responsabilidad social corporativa.

En torno a las prácticas gerenciales y desde una perspectiva instrumental, la Oficina de estadísticas de Nueva Zelanda ha desarrollado el *Business Practices Survey* (2000), mediante el cual se estudia una tipología de 12 prácticas gerenciales entre las que se encuentra la estrategia, el liderazgo y planeación, enfoque en el cliente, enfoque en los proveedores, resultados del negocio, prácticas hacia los empleados, calidad y procesos, información y *benchmarking*, comunidad y responsabilidad social, entorno competitivo, innovación y uso de tecnologías de información.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

## **2.4. Organizaciones saludables (OS)**

En la actualidad existe una marcada tendencia hacia la comprensión de las organizaciones desde una perspectiva integral; una de las principales aproximaciones desde esta perspectiva es la que se conoce como organización saludable. McHugh, Humphreys y McIvor (2003), señalan que una organización saludable es aquella que desarrolla y organiza su estructura, cultura y procesos para lograr altos niveles de desempeño. En esta misma línea discursiva sobre las organizaciones saludables, Salanova (2008) plantea que éstas estructuran y desarrollan formas y prácticas que promueven el bienestar de las personas en la organización, generando productos y servicios saludables y de alto desempeño y manteniendo relaciones apropiadas con el entorno organizacional y la comunidad. Por su parte Jaffe (citado por Brown, 2000) y Shoaf et al. (2004) plantean que las organizaciones saludables obtienen resultados organizacionales óptimos como alta productividad, rentabilidad y competitividad combinado con alta satisfacción y salud de los empleados.

En torno al tema, Goldman (2004) advierte que las organizaciones saludables se caracterizan por realizar dinámicas que llevan a las personas y a las organizaciones a un desempeño excepcional. En su disertación Goldman (2004) también señala que es necesario realizar una distinción entre los conceptos de salud y efectividad organizacional. Para esta autora, mediante la medición de la efectividad organizacional se contrasta el funcionamiento de la organización en relación con su habilidad para lograr resultados; a diferencia de la noción de salud organizacional, que mide el impacto de la organización sobre sus grupos de interés. No obstante esta precisión, Goldman (2004) en su disertación señala que indicadores tradicionales de salud organizacional como son la baja rotación, bajo ausentismo y alta lealtad, entre otros, son medidas apropiadas para medir la efectividad de la organización no así la salud de la misma.

La sensibilidad hacia el cliente, el cuidado del entorno y la búsqueda de innovación, parecen ser atributos propios de las organizaciones saludables. En este sentido Lowry y Hanges (citados por Parsch y Baughman, 2010) indican que éstas enfatizan en el aprendizaje continuo y la innovación para cumplir con las demandas del entorno, mediante el empoderamiento de los empleados. Como elementos clave de su propuesta, estos autores señalan que la existencia de un enfoque de servicio al cliente, de diversidad y de justicia organizacional, promueven el logro de la salud organizacional a lo

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

largo del tiempo. Williams (1994) por su parte indica que son cuatro los factores que contribuyen a la noción de organización saludable: ambientales, físicos, mentales y sociales.

En su disertación sobre las organizaciones saludables, Dive (2004) es consistente con lo anteriormente expuesto. Para este autor las organizaciones saludables se caracterizan por hacer énfasis en la calidad de los productos y servicios, dar respuesta al cliente y al consumidor, mantener una efectividad en los costos, innovar, responder rápidamente a las exigencias, mantener buenas comunicaciones y trabajar en equipo.

Una revisión de la literatura existente sobre el concepto de organización saludable, permite identificar claramente dos líneas de trabajo. La primera, y quizá la de mayor tradición en la investigación, focalizada fundamentalmente hacia el desarrollo de modelos explicativos centrados en la salud de los empleados. La segunda, que busca explicar la salud de la organización a partir de la implantación de procesos y prácticas en torno a diferentes grupos de interés.

## 2.5. Modelos de OS centrados en la salud de los empleados

Tradicionalmente, uno de los temas centrales en el estudio de las organizaciones saludables ha sido la salud de los de los empleados (Shoaf et al., 2004). Ejemplo de lo anterior son los modelos desarrollados por Kelloway y Day (2005) y Salanova (2008), tal como se ilustra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Modelos centrados en la salud de los empleados.

Fuente: Elaboración propia con base en Kelloway y Day (2005) y Salanova (2008).

| <b>Modelos</b>  | <b>Variables</b>  |
|---|---|
| Modelo de Organización saludable de Kelloway y Day (2005) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de apoyo, respeto y justicia</li> <li>• Balance trabajo-familia</li> <li>• Entorno seguro</li> <li>• Implicación y desarrollo de los empleados</li> <li>• Contenido y características del trabajo</li> </ul> |
| Modelo de organizaciones saludables de Salanova (2008)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos de tarea</li> <li>• Recursos de organización</li> <li>• Recursos sociales</li> </ul>  |

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

Tales modelos se caracterizan por incorporar factores promotores de la salud de los empleados en contextos organizacionales como son la organización y las características del trabajo (Kelloway & Day, 2005; Salanova, 2008; Wilson et al., 2004). Así mismo el clima laboral (Wilson et al., 2004) y la implicación de los empleados con la organización (Kelloway & Day, 2005), se constituyen en variables relevantes de cara a la construcción de una organización saludable. La cultura y los valores organizacionales también son considerados factores determinantes en torno a las organizaciones saludables, así Wilson et al. (2004), Salanova (2008) y Kelloway y Day (2005) incorporan esta variable como un elemento representativo. De la misma manera, las prácticas de recursos humanos entre las que se destacan la formación de personal, el desarrollo de carrera y las prácticas de conciliación trabajo-familia, se constituyen en variables presentes en la vida de las organizaciones saludables (Kelloway & Day, 2005; Salanova, 2008, Wilson et al., 2004).

De otra parte, y en el marco de algunos programas de excelencia empresarial, se han desarrollado modelos de organizaciones saludables centrados en el empleado, como son el Criterio de Calidad para la promoción de la salud, diseñado por la European Network for Workplace Health Promotion (1999) y el Criterio *Healthy Workplace* desarrollado en Canadá por el National Quality Institute NQI (2007a) tal como se ilustra en la tabla 2.

**Tabla 2.** Criterios de calidad para lograr organizaciones saludables. Fuente: Elaboración propia con base en European Network for Workplace Health (1999) y NQI (2007).

| <b>Modelos</b>   | <b>Procesos facilitadores</b>  |
|--|--|
| Criterio de Calidad para la promoción de la salud (European Network for Workplace Health, 1999). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugares de trabajo saludables y políticas corporativas</li> <li>• Recursos humanos y organización del trabajo</li> <li>• Planeación de la promoción de la salud en los lugares de trabajo</li> <li>• Implantación de acciones de promoción de la salud en los lugares de trabajo</li> <li>• Responsabilidad social</li> </ul> |
| Criterio de Organizaciones de Trabajo Saludables Canadiense (NQI, 2007a).                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios organizacionales</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planeación y programación</li> </ul>  |

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación de las personas</li> <li>• Gerencia de procesos y evaluación de riesgos</li> </ul> |
|--|---|

En relación con el Criterio de promoción de la salud europeo (European Network for Workplace Health Promotion, 1999), se establece que las organizaciones saludables de manera sistemática, formulan políticas corporativas que promueven la salud de los empleados. Así mismo, en el marco de este criterio, se plantea que en los entornos de trabajo saludable generalmente se planean e implantan acciones de promoción de la salud. Al igual que en los modelos de Salanova (2008) y Wilson et al. (2004), mediante este criterio se propone que las prácticas de recursos humanos se constituyen en un elemento central para la salud de las organizaciones.

De otra parte, el criterio de Organizaciones de Trabajo Saludables de Canadá (NQI, 2007a) se centra en cinco procesos que facilitan el logro de empleados saludables, así, en este modelo se considera que la formulación e implantación de principios organizacionales promotores de la salud de los empleados, son necesarios para lograr esta condición. De la misma manera, en este criterio de salud se defiende que la planeación y programación, la gerencia de los procesos y la evaluación de riesgos, se constituyen en factores explicativos de la salud de los empleados en las organizaciones (Ver tabla 2).

## **2.6. Otras aproximaciones a las OS**

Zwetsloot y Pot (2004) elaboran su propuesta de organización saludable a partir de siete líneas: la salud como un interés estratégico de la empresa, la realización de procesos primarios saludables, un entorno de trabajo seguro y sano, un entorno social inspirador, el mantenimiento de personas vitales, una sana relación con el entorno organizacional directo y la comunidad y el desarrollo de productos y servicios saludables. Al igual que los modelos centrados en diferentes grupos de interés anteriormente expuestos, la propuesta de Zwetsloot y Pot (2004) señala que una organización saludable implementa prácticas orientadas hacia el logro de empleados saludables, entornos saludables y finanzas saludables.

De manera complementaria y desde una aproximación más instrumental al concepto de organización saludable, Gimeno et al. (2008) desarrollan una

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

metodología de análisis sobre la implementación de prácticas saludables en las organizaciones del trabajo. En este contexto, los autores incorporan diez variables que contribuyen al logro de la salud empresarial: seguridad en el empleo, igualdad y no discriminación, formación y empleabilidad, participación en la organización del trabajo, condiciones saludables y seguridad, fortaleza competitiva, reconocimiento y recompensa, autonomía y responsabilidad, identidad y lealtad e implicación y motivación.

La adopción de un modelo de organización saludable no solamente responde al interés de mejorar las condiciones de vida de los empleados; a través de la implantación de procesos y prácticas saludables, las organizaciones mejoran la efectividad organizacional (Lim & Murphy, 1998). Así mismo, se ha puesto de manifiesto que las organizaciones saludables se construyen a partir de una serie de variables relativas a la dimensión interna y externa de la organización (Miller, 1998). Variables como el desarrollo del trabajo, la estructura, la cultura, los procesos y prácticas organizacionales son considerados por diversos autores como factores explicativos del bienestar o salud organizacional. Aunque menos frecuentemente citadas, pero al parecer de alta representatividad, variables como la confianza (Salanova, 2008), el respeto por los empleados y la justicia organizacional (Kelloway & Day, 2005; Lowe, 2008; Wilson et al., 2004), contribuyen a la consolidación de las organizaciones saludables. Adicional a lo anterior, existe cierto grado de consenso acerca de que las organizaciones saludables planean e implantan prácticas para lograr clientes, proveedores y una sociedad saludable.

## **2.7. Prácticas organizacionales saludables**

Una de las propuestas teóricas en torno las prácticas organizacionales saludables es desarrollada por Salanova. En su modelo heurístico de organizaciones saludables Salanova (2008) señala que las prácticas saludables son aquellas que promueven el bienestar de los empleados y expresan una adecuada relación de la organización con su entorno y la comunidad. Con base en el modelo heurístico de Salanova (2008) se han llevado a cabo algunos estudios en los que se ha demostrado que las prácticas organizacionales saludables son un potente predictor de bienestar entre los empleados como puede ser el *engagement* (Acosta, Salanova & Llorens, 2011).

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

Grawitch, Gottschalk y Munz (2006) plantearon un modelo hipotético de relaciones entre un conjunto de prácticas saludables en el lugar de trabajo, el bienestar de los empleados y el mejoramiento organizacional. Las prácticas saludables incorporadas en el modelo eran: balance trabajo-familia, crecimiento de los empleados y desarrollo, salud y seguridad, reconocimiento e implicación de los empleados. No existe evidencia empírica de la utilización de este modelo.

Shoaf y colaboradores (2004) señalan que la mayoría de los desarrollos teóricos y empíricos en torno a las organizaciones saludables, se han centrado en el nivel individual. Complementariamente Grawitch, Gottschalk & Munz (2006) ponen de manifiesto que la noción de organizaciones saludables requiere una aproximación integral para su valoración. En este sentido plantean la necesidad de considerar las prácticas organizacionales como un sistema global que en conjunto, impactan la salud de la organización. En respuesta a lo anterior, se desarrolla el presente artículo, mediante el cual se propone un conjunto de prácticas organizacionales saludables orientadas a diferentes grupos de interés y se analizan sus propiedades psicométricas.

### **3. Método**

El artículo se elabora a partir de una investigación de campo de tipo exploratorio, no experimental, transeccional. Tal como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (1997), una investigación exploratoria resulta ser apropiada cuando un problema de investigación no ha sido abordado antes o ha sido poco estudiado. Así, al existir escasa literatura académica en torno a las prácticas organizacionales saludables, la realización de una investigación exploratoria es conveniente.

#### **3.1. Participantes, herramientas y procedimientos**

Con el fin de validar las propiedades psicométricas de las cuatro subescalas de prácticas organizacionales saludables, se administró un cuestionario a un grupo de estudiantes de postgrado en una Facultad de Administración en Bogotá (Colombia). La muestra calculada para la recolección de información fue de 184 sujetos con un margen de error del 5% y nivel de confianza de 95%. Se obtuvieron respuestas de 122 sujetos, lo que correspondió al 66% de la muestra calculada. En cuanto al género de los participantes, el 32% de los sujetos encuestados eran hombres y el 68% mujeres. En relación con la

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

edad de los participantes, esta oscilaba entre 23 y 51 años para una media de edad de 32 años.

Para la construcción del cuestionario empleado en el artículo se tomó como idea orientadora la propuesta de Zwetsloot y Pot (2004), quienes señalan que una organización saludable implementa prácticas orientadas hacia empleados y entornos saludables adoptando el enfoque de *stakeholders*. Para el diseño del cuestionario se incorporó también una práctica organizacional saludable relativa a la preocupación por el medio interno y externo y por los consumidores, de acuerdo con los postulados de Lowry y Hanges (citados por Parsch y Baughman, 2010).

El cuestionario empleado como base para el desarrollo del artículo de investigación empleaba una escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta que van de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Mediante 17 ítems se valoró la percepción que tenían los respondientes acerca de la adopción de cuatro prácticas saludables en sus organizaciones así: a) plan de desarrollo, b) empleados, c) cuidado del medio interno y externo y d) proveedores y compradores.

Para analizar los datos procedentes de las encuestas administradas a los participantes, se empleó el paquete estadístico SPSS Versión 19.

## **4. Resultados**

### **4.1. Propiedades psicométricas de las escalas**

Con el propósito de validar las propiedades psicométricas del cuestionario se realizó un análisis factorial exploratorio con el método de rotación Varimax, lo cual permitió validar la existencia de cuatro componentes subyacentes (tabla 3).

Complementariamente, para confirmar la consistencia interna de las cuatro sub-escalas identificadas, se realizó un análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach. Los resultados obtenidos indicaron que en todos los casos, los coeficientes de fiabilidad superaban los valores mínimos aceptables. Tal como lo señala Nunnally (1978), coeficientes de fiabilidad que superan valores de 0,80 son considerados como adecuados (Tabla 3).

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

**Tabla 3.** Análisis de fiabilidad. Fuente: Elaboración propia.

| <b>Prácticas</b>                | <b>Numero Ítems</b> | <b>Coefficiente de fiabilidad</b> |
|---------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| Plan de desarrollo              | 3                   | 0,90                              |
| Empleados                       | 5                   | 0,90                              |
| Cuidado medio interno y externo | 5                   | 0,90                              |
| Proveedores y compradores       | 4                   | 0,90                              |

#### **4.2. Prácticas organizacionales saludables**

Los resultados de las cuatro subescalas se describen a continuación: Plan de Desarrollo, Empleados, Cuidado medio interno y externo y Proveedores y compradores (tablas 4 a 7).

##### **Plan de desarrollo**

Un atributo representativo en torno al concepto de organización saludable, es el relacionado con la planeación, implementación y control de acciones de desarrollo (Rosen, 1991). Con base en esta idea, se pretendió indagar acerca de la percepción que tenían los sujetos de la muestra sobre la adopción de acciones orientadas hacia el desarrollo, en sus respectivas organizaciones (ver tabla 4).

**Tabla 4.** Plan de desarrollo. Fuente: Elaboración propia.

| <b>Ítems</b>   | <b>Media</b> |
|--|--------------|
| 1. Generalmente se establecen y cumplen los planes de desarrollo   | 3,4          |
| 2. Frecuentemente se implementan sistemas de monitoreo acerca del cumplimiento de los planes de desarrollo | 3,4          |
| 3. Usualmente se realiza retroalimentación sobre el cumplimiento de los planes de desarrollo               | 3,3          |
| <b>Promedio subescala</b>  | <b>3.4</b>   |

Los resultados señalan que para los sujetos de la muestra, se establecen y cumplen planes de desarrollo (3,4) en una mediana proporción. Igual valoración tienen los sujetos de la muestra en torno al monitoreo que realizan las organizaciones acerca del cumplimiento de los planes de desarrollo (3,4) y acerca de la retroalimentación sobre los mismos (3,3).

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

## Empleados

La implementación de acciones orientadas hacia el bienestar de los empleados se constituye en un elemento central en los distintos modelos explicativos sobre organizaciones saludables. Tal como lo señala Salanova (2008), no cabe duda de que los empleados son la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones, al constituirse en un recurso menos imitable por los competidores y de allí la importancia de su cuidado. A partir de estas consideraciones, se indagó acerca de adopción de prácticas saludables orientadas hacia los empleados. Fundamentalmente se valoraron aspectos físicos, mentales, de desarrollo de personal, de comunicación y participación en la vida de la organización (ver tabla 5).

**Tabla 5.** Empleados. Fuente: Elaboración propia.

| <b>Ítems</b>   | <b>Media</b> |
|--|--------------|
| 4. Frecuentemente se desarrollan acciones orientadas hacia el mantenimiento de buenas condiciones de salud física de los empleados | 2,5          |
| 5. Sistemáticamente se implementan programas que tienen como fin mejorar las condiciones de salud mental de los trabajadores       | 2,4          |
| 6. Periódicamente se ponen en marcha acciones que permiten el desarrollo de carrera de los empleados                               | 2,6          |
| 7. De manera sistemática se da una comunicación fluida entre los empleados y las distintas dependencias                            | 3,0          |
| 9. Generalmente se implementan mecanismos que propician la participación de los empleados en los procesos de la organización       | 2,9          |
| <b>Promedio subescala</b>  | <b>2,7</b>   |

Los resultados indican que existe una percepción poco favorable sobre la implementación de prácticas orientadas hacia los empleados (2,7). De manera particular, los resultados obtenidos señalan que la implementación de acciones que promueven la salud física (2,5) y la salud mental (2,4) de los empleados, no se constituyen en prácticas ampliamente desarrolladas (ver tabla 5). De igual manera, se observa que la percepción que tienen los empleados en torno a la implantación de acciones conducentes al desarrollo de carrera, es poco favorable (2,6). Con un valor por debajo de tres (2,9), los sujetos de la muestra califican la implantación de mecanismos que promueven la participación de los empleados en la organización. Y

“Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

finalmente, en cuanto a la percepción que tienen los sujetos encuestados acerca de la fluidez en la comunicación, este ítem obtuvo un valor medio de 3.0 (ver tabla 5).

### **Preocupación por el medio interno y externo**

Mediante la revisión de la literatura se ha puesto de manifiesto que la adopción de prácticas relativas al cuidado del medio ambiente, es propio de las organizaciones saludables (Lowry & Hanges, citados por Parsch & Baughman, 2010; Salanova, 2008). A partir de estos supuestos, se valoró la percepción que tenían los sujetos de la muestra sobre la adopción de prácticas orientadas hacia el cuidado del medio interno y externo. Los resultados obtenidos señalan que en general, la percepción es apenas favorable (3,0), tal como se ilustra en la tabla 6.

**Tabla 6.** Preocupación por el medio interno y externo. Fuente: Elaboración propia.

| <b>Ítems</b>  | <b>Media</b> |
|---|--------------|
| 8. Frecuentemente se ponen en marcha acciones orientadas al mantenimiento óptimo de la estructura física de la organización | 3,3          |
| 10. Sistemáticamente se implementan programas que promueven el cuidado del medio ambiente                                   | 3,0          |
| 11. Periódicamente se valora el impacto ecológico de la empresa en su entorno próximo                                       | 2,7          |
| 12. Sistemáticamente se diseñan e implementan políticas organizacionales en torno al cuidado del medio ambiente             | 2,9          |
| 13. Frecuentemente se desarrollan acciones que propician una interacción positiva con la comunidad aledaña                  | 2,9          |
| <b>Promedio subescala</b>   | <b>3,0</b>   |

De manera particular, los resultados obtenidos señalan que para los sujetos de la muestra, las acciones menos frecuentemente implementadas son: la valoración del impacto ecológico por parte de la empresa (2,7), la implementación de políticas en torno al cuidado del medio ambiente (2,9), la implantación de programas que promueven el cuidado del medio ambiente (3,0) y la interacción positiva de la empresa con la comunidad (2,9), tal como se ilustra en la tabla 6.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

De otra parte, al valorar la implantación de acciones orientadas hacia el mantenimiento de la infraestructura física de la organización, los resultados obtenidos señalan que para los sujetos de la muestra, la percepción es más favorable (3,3) comparada con los otros ítems incorporados en la subescala.

### **Proveedores y compradores**

La cuarta subescala analizada, valora la relación que establecen las organizaciones con sus proveedores y compradores (ver tabla 7).

**Tabla 7.** Proveedores y compradores. Fuente: Elaboración propia.

| <b>Ítems</b>  | <b>Media</b> |
|---|--------------|
| 14. Generalmente se mantiene un sistema de cooperación e interacción muy estrecho con los proveedores y acreedores        | 3,1          |
| 15. Permanentemente se realizan procesos que permiten identificar las necesidades y expectativas de los clientes          | 3,3          |
| 16. Sistemáticamente la organización revisa y actualiza el diseño de los productos y servicios que produce y comercializa | 3,4          |
| 17. Sistemáticamente establece mecanismos que permiten cultivar la relación con los clientes                              | 3,2          |
| <b>Promedio subescala</b>   | <b>3,2</b>   |

Tal como se ha postulado en varios modelos, una organización saludable, establece una relación adecuada con sus compradores (Salanova, 2008) y se muestra sensible hacia las necesidades de sus clientes (Lowry & Hanges, citados por Parsch & Baughman, 2010). Así mismo, y tal como se destaca en el marco del programa para la excelencia empresarial de Canadá (NQI, 2007b), el desarrollo de acciones orientadas hacia los proveedores de la organización, se constituye en un mecanismo que propicia la consolidación de organizaciones saludables. En razón de lo anterior, en el presente estudio se valoró la medida en que los sujetos encuestados percibían que en sus organizaciones, eran implementadas ciertas prácticas orientadas hacia estos dos grupos de interés (ver tabla 7).

Los resultados obtenidos señalan que si bien esta práctica podría ser mejor, la valoración obtenida es medianamente favorable (3,2). La mejora en el diseño de productos y servicios se constituyó en el ítem que mejor puntuó al interior de la subescala (3,4), en contraste, el sistema de cooperación con

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

proveedores y acreedores fue el ítem que puntuó más bajo (3,1). Con valores intermedios a los anteriores, los sujetos valoraron la identificación permanente de necesidades y expectativas de los clientes (3,3) y el establecimiento de mecanismos que posibilitan cultivar la relación con los clientes (3,2).

## **5. Conclusiones**

Mediante el artículo se pretendía realizar una revisión teórica en torno a las prácticas saludables en las organizaciones y con base en ella, proponer una escala de medida y valorar sus propiedades psicométricas. Los factores incorporados al cuestionario de prácticas saludables respondían a los planteamientos de diferentes modelos y estudios empíricos, donde se desarrollaba el concepto de organización saludable tanto desde la perspectiva de la salud de los empleados, como desde la perspectiva de la salud de otros grupos de interés. En tal sentido, se incorporaron al cuestionario un conjunto de prácticas relativas al proceso de desarrollo y prácticas asociadas al bienestar de los empleados. Así mismo, se consideró un conjunto de prácticas relativas al cuidado del medio interno y externo así como también en relación con proveedores y compradores.

Los análisis factoriales y coeficientes de fiabilidad de cada una de las subescalas incorporadas en el cuestionario indican que éstas cuentan con propiedades psicométricas satisfactorias. Con base en los resultados del estudio, es posible señalar también que existe una percepción poco favorable por parte de los sujetos encuestados en torno a las cuatro prácticas evaluadas. Si bien se obtuvieron valores por encima de 3,0 en dos de las tres escalas evaluadas (plan de desarrollo y proveedores y compradores) los valores obtenidos podrían ser significativamente mejorables.

De especial interés en el marco de este artículo fue el valor promedio de la práctica denominada empleados y, al interior de esta, los ítems relativos al cuidado de la salud física y mental de los trabajadores. Tal como se puso de manifiesto en los modelos centrados en el empleado (Kelloway & Day, 2005; Salanova, 2008; Wilson et al., 2004) así como en el método de evaluación desarrollado por Gimeno et al. (2008), este se constituye en un factor definitivo para la construcción de una organización saludable. En el marco de los criterios de salud canadiense y europeo, los empleados de la

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

organización también se constituyen en un factor relevante de cara a la salud de la organización.

Con relación a la práctica que analizaba el cuidado del medio ambiente, hoy se reconoce como un factor definitivo para la consolidación de una organización saludable. Según el planteamiento de Salanova (2008) y Lowry y Hanges (citados por Parsch & Baughman, 2010), las organizaciones saludables establecen relaciones apropiadas y cuidan el entorno. En el contexto del presente artículo y de acuerdo con la percepción de los sujetos evaluados, pareciera que no existe un alto compromiso de las organizaciones acerca de este tema.

Tal como se destacó a lo largo de la exposición teórica, la implantación de prácticas saludables orientadas hacia diferentes grupos de interés estaría promoviendo la salud de la organización (Shoaf et al., 2004), de allí que sea muy importante, continuar investigando sobre este tema. Dada la novedad del concepto, de la limitada evidencia empírica y del tamaño de la muestra empleada, este artículo se constituye en un aporte de tipo preliminar. Sería necesario por lo tanto, llevar a cabo otros estudios donde se ampliara la muestra poblacional, y se considerara la participación por género, sector económico y tamaño de empresa.

De otra parte, y en contribución al cuerpo de investigación en torno al tema de las organizaciones saludables, sería relevante realizar estudios en los que se analice por ejemplo, el poder predictivo de la cultura organizacional en la implementación de prácticas saludables. De la misma manera, y dado que este estudio se basó en la percepción de los empleados mediante la técnica del autorreporte, es deseable analizar la percepción de los gerentes de empresa en torno al tema. Y finalmente, también sería de gran utilidad generar estudios en los que se establezcan relaciones entre la implementación de prácticas saludables y resultados organizacionales como puede ser la percepción de bienestar por parte de los empleados y otras medidas psicosociales desarrolladas desde los estudios psicológicos positivos.

Finalmente y si bien la escala empleada para el desarrollo del artículo mostró tener propiedades psicométricas adecuadas, valdría la pena ampliar la base de variables incorporando otros factores determinantes de la salud organizacional.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

## 6. Lista de referencias

- Acosta. H.; Salanova, M.; Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 41, 125-134.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 102-109.
- Bloom, N.; Van Reenen, J. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspective*, 24 (1), 203-224.
- Bloom, N.; Van Reneen, J. (2007). Measuring and explaining Management Practices across firms and countries. *The Quarterly Journal Of Economics*, 122, (4), 1351-1408.
- Bloom, N.; Van Reenen, J. (2006). Management Practices, Work- Life balance, and Productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review Of Economic Policy*, 22, (4), 457-482.
- Bradley, J.; Cartwright, S. (2002). Social Support, Job Stress, Health, and Job Satisfaction Among Nurses in the United Kingdom. *International Journal of Stress Management*, 9 (3), 163-182.
- Brown, J. (2000). Benchmarking HRM Practices in Healthy Work Organizations. *American Business Review*, 18 (2), 54-61.
- DeCicco, J.; Laschinger, H.; Kerr, M. (2006). .Perceptions of Empowerment and Respect: Effect on Nurses' Organizational Commitment in Nursing Homes. *Journal of Gerontological Nursing*, 32 (5), 49
- Dive, B. (2004). *Healthy Organization*. London: Kogan Page Ltd.
- European Network for Workplace Health Promotion (1999). *Quality criteria for Workplace Health Promotion*. [en línea] Disponible en: [http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality\\_criteria.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality_criteria.pdf). Recuperado el 26 de Noviembre de 2011.
- Gatewood, R.; Riordan, C. (1997). The Development and Test of a Model of Total Quality: Organizational Practices, TQ Principles, Employee Attitudes and Customer Satisfaction. *Journal of Quality Management*, 2, (1), 41-65.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

Gimeno, M. A.; Pinazo, D.; García, T.; García, A. (2008). *Evaluación de las organizaciones saludables. Una propuesta metodológica*. Valencia: UGT-PV.

Goldman, K. (2004). The possibility of healthy organizations: Toward a new framework for organization theory and practice. *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice* 21 (2)/ 6(2), 57-79.

Goudarzvandchegini, M.; Gilaninia, S.; Abdesonboli, R. (2011). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals, *International Journal of Business Administration*, 2 (4), 42-49.

Grawitch, M. J.; Gottschalk, M.; Munz, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3), 129-147.

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hinrichs, G. (2009). Organic Organizational Design. *OD Practitioner*, 41 (2), 4-11.

Hock, D. (2000). Birth of the Chaordic Age. *Executive Excellence*, 17 (6), 6-7.

International Institute for Management Development IMD (2012). *World Competitiveness Yearbook 2012*. [en línea] Disponible en: [http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/BU\\_List.pdf](http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/BU_List.pdf) . Recuperado el 31 de julio de 2012.

Kelloway, E. K.; Day, A. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37 (4), 223-249.

McHugh, M.; Humphreys, P.; McIvor, R. (2003). Buyer-supplier relationships and organizational health. *Journal of Supply Chain Management*, 39(2), 15-25.

Makanjee, C.; Hartzler, Y.; Uys, I. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12, 118-126.

Miller, E. (1998). La organización saludable. *Estudios de Administración*, 5 (2), 37-48.

National Quality Institute NQI. (2007a). *Canadian Healthy Workplace Criteria*. [en línea] Disponible en:

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

[http://www.nqi.ca/nqistore/product\\_details.aspx?ID=63](http://www.nqi.ca/nqistore/product_details.aspx?ID=63) Recuperado el 26 de Noviembre de 2011.

National Quality Institute NQI (2007b). Canadian Framework for Business Excellence. [en línea] Disponible en: [http://www.nqi.ca/nqistore/product\\_details.aspx?ID=61](http://www.nqi.ca/nqistore/product_details.aspx?ID=61). Recuperado el 06 de Diciembre de 2011.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. (2 ed). New York: McGraw Hill.

Panaccio, A.; Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* (75), 224-236.

Parsch, J.; Baughman, M. S. (2010). Towards Healthy Organizations: The Use of Organization Development in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 36, (1), 3-19.

Riggle, R., Edmondson, D., & Hansen, J. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and Front-Line Employee Job Outcomes: 20 Years of Research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.

Rosen, R. (1991). *The healthy company*. Los Angeles: Tarcher.

Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vásquez y. Hervás, G (Ed.) *Psicología Positiva: bases científicas del bienestar y la resiliencia* (pp. 403-427). Bilbao: Desclée De Brower.

Shoaf, C.; Genaldy, A.; Karwowski, W.; Huang, S. (2004). Improving performance and quality of working life: A model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing* 14 (1), pp. 81-95.

Tejada, J. M.; Arias; F. (2005). Prácticas Organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10 (2), 295-309.

Van Quaquebeke, N.; Zenker, S.; Eckloff, T.(2009). Find Out How Much It Means to Me! The Importance of Interpersonal Respect in Work Values Compared to Perceived Organizational Practices. *Journal of Business Ethics*, 89 (3), 423-431.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 37, (septiembre-diciembre de 2012, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

Williams, S. (1994). Ways of creating healthy work organizations. In C.L. Cooper & S. Williams (Eds.). *Creating healthy work organizations* (pp. 7-24). Chichester, England: Wiley.

Wilson, M.; DeJoy, D.; Vandenberg, R.; Richardson, H.; & McGrath, A. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.

Ybema, J.; van den Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective. *Social Science & Medicine*, 70, 1609-1617.

Zwetsloot, G.; Pot, F. (2004). The Business Value of Health Management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.