



**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA ADOPCIÓN DE  
PRÁCTICAS SALUDABLES**

**LUZ YARIMA MELÉNDEZ MARTÍNEZ  
CLARA AURORA PÁEZ MORENO**

**PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN Y  
GERENCIA DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C 2013**



**ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA ADOPCIÓN DE  
PRÁCTICAS SALUDABLES**

**LUZ YARIMA MELÉNDEZ MARTÍNEZ  
CLARA AURORA PÁEZ MORENO**

**TUTORA: MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA  
PROFESORA ASOCIADA DE CARRERA**

**PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN Y  
GERENCIA DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C 2013**

## **DEDICATORIA**

A Dios, a nuestras familias y al país.

Esta tesis es nuestro aporte como profesionales que creen firmemente en tener una responsabilidad muy importante con la sociedad que está conformada por las personas que constituyen las organizaciones, ya que en la medida que los colaboradores tengan bienestar integral en la realización de su trabajo, adoptando prácticas saludables y a su vez estas le aporten a la estrategia y al éxito de la organización serán más felices y esto se verá reflejado en sus familias, en su entorno y por ende en la sociedad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer este trabajo a:

Dios muy especialmente, por ser nuestro guía y fortaleza permanente en nuestros proyectos de vida.

Nuestras familias por su permanente comprensión, apoyo y esperanza.

Dra. Merlín Patricia Grueso Hinestroza por su continua orientación y conocimiento otorgado en cada una de las etapas de este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	8
LISTA DE FIGURAS .....	9
GLOSARIO.....	10
RESUMEN .....	12
PALABRAS CLAVE .....	12
ABSTRACT .....	13
KEY WORDS.....	13
1. INTRODUCCIÓN.....	14
2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	16
2.1.1. MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.1.1. MODELO DE GALBRAITH.....	17
2.1.1.2. MODELO DE MINTZBERG.....	20
2.1.1.3. MODELO DE WILLIAMS .....	22
2.2. ESTRATEGIA.....	24
2.2.1. MODELOS DE ESTRATEGIA .....	30
2.2.1.1. MODELO DE ESTRATEGIA DE PORTER (1981) .....	30
2.2.1.2. MODELO DE ESTRATEGIA DE WHITTINGTON (2001) .....	32
2.2.2. TIPOLOGIA DE ESTRATEGIAS .....	34
2.2.2.1. TIPOLOGIA DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN ANSOFF (1965) .....	34
2.2.2.2. TIPOLOGIA DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN MINTZBERG (1973).....	36
2.2.2.3. TIPOLOGIA DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN MILES Y SNOW (1978) .....	37

2.2.2.4.	TIPOLOGIA DE LAS ESTRATEGIAS DE PORTER (1981) .....	38
2.3.	ORGANIZACIONES SALUDABLES .....	40
2.3.1.	MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES.....	41
2.3.1.1.	MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE DE WILSON Y COLABORADORES (2004) .....	42
2.3.1.2.	MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE DE KELLOWAY Y DAY (2005) .....	43
2.3.1.3.	MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE SALANOVA (2008).....	45
2.3.1.4.	MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE JÁIMEZ Y BRETONES (2011) .....	47
2.4.	PRÁCTICAS SALUDABLES.....	49
2.4.1.	TIPOLOGIAS DE PRÁCTICAS SALUDABLES .....	50
2.4.1.1.	TIPOLOGIAS DE PRÁCTICAS SALUDABLES SEGÚN SALANOVA (2008) .....	50
2.4.1.2.	TIPOLOGIAS DE PRÁCTICAS SALUDABLES SEGÚN JÁIMEZ Y BRETONES (2011). .....	51
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN.....	52
3.1.	ESTUDIOS ACERCA DE LA ESTRATEGIA .....	52
3.2.	OBJETIVOS.....	57
3.2.1.	OBJETIVO GENERAL .....	57
3.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	57
3.3.	METODOLOGÍA.....	57
3.3.1.	TIPO DE ESTUDIO .....	57
3.3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	58
3.3.3.	INSTRUMENTO .....	58
3.3.4.	PROCEDIMIENTO .....	59
4.	RESULTADOS .....	60
4.1.	VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS.....	60

4.2.	PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE LAS ESCALAS .....	63
4.2.1.	ANÁLISIS FACTORIAL.....	63
4.2.2.	FIABILIDAD DE LAS ESCALAS .....	66
4.3.	ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO .....	67
4.3.1.	Descriptivos variable Estrategia.....	67
4.3.2.	Descriptivos de las Prácticas Saludables .....	68
4.4.	ANALISIS DE VARIANZAS ANOVA.....	74
4.5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77
5.	CONCLUSIONES .....	87
6.	RECOMENDACIONES .....	89
7.	BIBLIOGRAFIA.....	90

## LISTA DE TABLAS

### Página

Tabla No. 1: Definiciones de Estrategia	31
Tabla No. 2: Edad de los empleados	75
Tabla No. 3: Sexo	76
Tabla No. 4: Nivel académico	77
Tabla No. 5: Antigüedad	77
Tabla No.6: Nivel del cargo	78
Tabla No. 7: Análisis factorial exploratorio	79
Tabla No. 8: Fiabilidad de las escalas	82
Tabla No. 9: Estrategia	84
Tabla No. 10: Plan de desarrollo: Variable e ítems	85
Tabla No. 11: Empleados: Variable e ítems	87
Tabla No. 12: Medio ambiente: Variable e ítems	88
Tabla No. 13: Comunidad proveedores y compradores: Variable e ítems	89
Tabla No. 14: Anova para plan de desarrollo	91
Tabla No. 15: Anova para empleados	91
Tabla No. 16: Anova para cuidado medio ambiente	92
Tabla No. 17: Anova para comunidad, proveedores y compradores	93

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 1. Modelo Estrella	16
Figura 2. Influencias internas y externas sobre una organización	20
Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas	32
Figura 4. Modelo de enfoques generales de la estrategia	34
Figura 5. Estrategias alternativas de crecimiento	37
Figura 6. Estrategias competitivas genéricas	42
Figura 7. Modelo heurístico de organización saludable	52
Figura 8. Modelo de organización saludable	55

## GLOSARIO

**Estrategia:** Plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía (Mintzberg, 1987).

**Estrategia emprendedora:** Se caracteriza por tener un líder fuerte, con poder y carisma que toma decisiones grandes, audaces y arriesgadas en nombre de su organización, esta estrategia es de innovación, se mueve con la incertidumbre y el corretaje, toma riesgos económicos, está dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades (Mintzberg, 1973).

**Estrategia planeada:** Es una estrategia intencionada que realiza el análisis formal, se utiliza para planificar estrategias explícitas e integradas para el futuro, la planificación es un proceso que se hace antes de tomar acción e implica un conjunto de decisiones interdependientes que buscan estados futuros deseados (Mintzberg, 1973).

**Estrategia adaptativa:** Es una estrategia que opera en respuesta a las inconsistencias en el ambiente, la organización se adapta a pequeños pasos inconexos a un difícil medio ambiente, es elegida aquí por su simplicidad. Sus decisiones son básicamente correctivas en la naturaleza, y procede en pequeños pasos, sin moverse demasiado lejos del status quo determinado (Mintzberg, 1973).

**Diseño Organizacional:** Conjunto de variables que buscan coordinar el trabajo de todos los agentes de una organización, resultado de los procesos de división del mismo, las rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, en búsqueda del control y predicción de su comportamiento (Galbraith, 1995).

**Organización Saludable:** Es aquella que elaboran acciones metódicas, planeadas y anticipadas para perfeccionar la salud de los colaboradores mediante adecuadas prácticas concernientes con la optimización de las tareas, el ambiente social y la organización (Salanova, 2008).

**Práctica Saludable:** Son aspectos del ambiente de trabajo, físico, estructural y social que son funcionales en la consecución de metas y objetivos (Salanova, 2008).

**Práctica Saludable Plan de Desarrollo:** Es la programación previa que establece una guía orientadora para las acciones de la empresa (autoras).

**Práctica Saludable Empleados:** Son las acciones que emprende la empresa en pro de los empleados de la organización (autoras).

**Práctica Saludable Medio Ambiente:** Son las acciones que emprende la empresa en pro del medio ambiente (autoras).

**Práctica Saludable Comunidad, proveedores y compradores:** Son las acciones que emprende la empresa en pro a la relación con la comunidad, los compradores y proveedores de la organización (autoras).

## **RESUMEN**

Las organizaciones asumen en el mundo en el que vivimos el reto de transformarse permanentemente para evolucionar y prolongarse en el tiempo, y una alternativa es a través de actividades dirigidas hacia los distintos grupos de interés y hacia la propia organización. Es así, como surge el interés de realizar este estudio analizando la estrategia, desde los conceptos de algunos pensadores representativos, las tipologías y modelos existentes, así como el concepto de organizaciones saludables, las cuales a través de prácticas saludables logran llevar a cabo acciones dirigidas hacia el bienestar de los empleados, el medio ambiente, proveedores, compradores, y la comunidad. Con el propósito de establecer la relación existente entre las prácticas saludables y la estrategia empresarial, se tienen en cuenta algunos estudios académicos y empíricos relacionados con la aplicación de las prácticas saludables para contribuir a la estrategia de la organización. Para estudiar dicha relación, se llevó a cabo un trabajo de campo en una empresa de salud tomando como muestra a 134 empleados de la organización.

Los resultados arrojados señalan que tres de las cuatro prácticas saludables, a saber: plan de desarrollo, empleados, medio ambiente, no poseen una relación significativa con la estrategia, siendo la práctica referente a la comunidad, proveedores y compradores la más relacionada con ésta. Resulta importante continuar con otras investigaciones acerca del tema, con el fin de seguir analizando cómo las prácticas saludables están o no relacionadas con la estrategia de la organización.

## **PALABRAS CLAVE**

Estrategia, diseño organizacional, organizaciones saludables, prácticas saludables.

## **ABSTRACT**

Organizations assume the role of permanently evolving and persisting in the world in which we live throughout time. An alternative to this is found through activities directed towards interest groups and the organization itself. It is this interest which drives the creation of this study, to analyze strategies from the concepts of some representative intellectuals, the existing models and typologies, as well as the example of viable organizations which, through healthy practices, achieve the goals of activities directed towards improving the well-being of their employees, the environment, benefactors, consumers as well as the community itself. With the objective of establishing the existing relationship between healthy practices and corporate strategy, some empirical and academic studies must be taken into account. This is because they are related to the application and execution of healthy practices that contribute to the organization's strategy. To study said relationship, a field study was conducted in a healthy company which took 134 employees of said enterprise as a sample.

The results pointed out that three of the four healthy practices, like a developmental plan, employees, environment, not having relevant relationship with strategy, practicing with the community, providers and consumers from the onset that was more meaningful. It is important to carry on with other investigations about this topic, with the purpose of further analyzing how the healthy practices are or are not related with the organizations strategy.

## **KEY WORDS**

Strategy, organizational design, health organizations, health practices, Academic studies.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto busca establecer la relación de la estrategia organizacional con la adopción de prácticas saludables. Específicamente se abordan algunos autores que han estudiado diseño organizacional, estrategia, organizaciones saludables y prácticas saludables, con el objetivo de lograr el éxito de la organización.

El desarrollo del documento inicia con la conceptualización del diseño organizacional, los modelos de diseño organizacional, la definición de la estrategia, los modelos de estrategia y la tipología de la misma, para luego continuar con el significado de organizaciones saludables y prácticas saludables, y por último, los modelos de prácticas saludables. Los resultados se presentan a partir de la realización de un trabajo de campo, en el cual se midieron un conjunto de prácticas saludables cruzados con la variable de estrategia organizacional, de donde se realizó un análisis referente al propósito del proyecto. Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

La carencia de investigación sobre las organizaciones saludables y la importancia que ha venido cobrando este concepto en el desarrollo de las organizaciones a partir de las prácticas saludables orientadas al logro de la estrategia, ha suscitado la necesidad de nuevos aportes al respecto.

Teniendo en cuenta que las prácticas saludables se han ido consolidando cada vez más a nivel organizacional, este estudio busca identificar las tipologías investigadas y propuestas por diferentes autores tanto a nivel estratégico como de prácticas saludables, sustentadas en diferentes modelos propuestos, para luego tipificar su implementación real en diferentes organizaciones las cuales evidencien la importancia y necesidad de implementar directrices estratégicas que contribuyan a una organización saludable.

## 2. MARCO TEÓRICO

Con el fin de alcanzar una mejor comprensión de la estrategia organizacional y su relación con la adopción de prácticas saludables, es necesario retomar desarrollos teóricos, modelos, tendencias y posiciones de diferentes autores. Así, el marco teórico se desarrolla en función de conceptos relacionados con diseño organizacional, estrategia, organizaciones saludables, y prácticas saludables.

Iniciando con la estrategia, ésta ha sido concebida como un plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía (Mintzberg, 1987) y por lo tanto, es un tema de interés para las organizaciones pues permite el logro de ventajas competitivas.

No obstante lo anterior, algunos autores la reconocen como un componente de la noción de diseño organizacional; por lo que en el presente trabajo se aborda el concepto de estrategia desde los planteamientos del diseño organizacional. Así las cosas, en primer lugar se abordan los conceptos de diseño organizacional de Galbraith (1995), Mintzberg (1991) y Weick (1993), y los modelos de diseño organizacional de Galbraith (1995), Mintzberg (1991) y Williams (2007); en segundo lugar se aborda el concepto de estrategia de diferentes autores, los modelos de estrategia de Porter (1981) y Whittington (2001); y las tipologías de las estrategias según Ansoff (1965), Mintzberg (1973), Miles y Snow (1978) y Porter (1981).

Posteriormente, se abordan en el desarrollo de los siguientes apartados, en primer lugar, la definición de las organizaciones saludables y los modelos de organizaciones saludables propuestos por Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), Kelloway y Day (2005), Salanova (2009) y Jáimez y Bretones (2011) y; en segundo lugar se tratan las tipologías de las prácticas saludables de Salanova (2009), y Jáimez y Bretones (2011), teniendo en cuenta que según

Pfeffer (1999) las prácticas saludables se hacen esenciales en las organizaciones saludables, pues es importante considerar que dentro del entorno dinámico en el que se desarrollan, es innegable la relevancia que adquiere el recurso humano como elemento estratégico para garantizar la supervivencia, el éxito de las estrategias corporativas y el apoyo al logro de ventajas competitivas.

## **2.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

El tema del diseño organizacional ha sido visto desde diferentes puntos de vista, que buscan explicar la división e integración del trabajo y la coordinación al interior de una organización. En este sentido, el diseño organizacional no sólo se refiere a un plan orgánico plasmado en un organigrama, sino a todo un conjunto de variables que buscan coordinar el trabajo de todos los agentes de una organización, resultado de los procesos de división del mismo, las rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, en búsqueda del control y predicción de su comportamiento (Mintzberg, 1984; Galbraith, 1992; Williams, 2007).

Para Galbraith (1994, 1995) el diseño organizacional es un proceso continuo que requiere ser comprendido desde los procesos que siguen las personas a la hora de diseñar organizaciones.

Algunos autores (Mintzberg, 1991; Robbins, 1990; Simon, 1981) definen el diseño organizacional como un proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización con el propósito de lograr los objetivos previstos. Aunque, según Weick (1993) el diseño organizacional termina siendo un suceso discreto, que realiza un grupo reducido de personas, centrado en estructuras que se asumen estables para un conjunto de situaciones que se transforman continuamente.

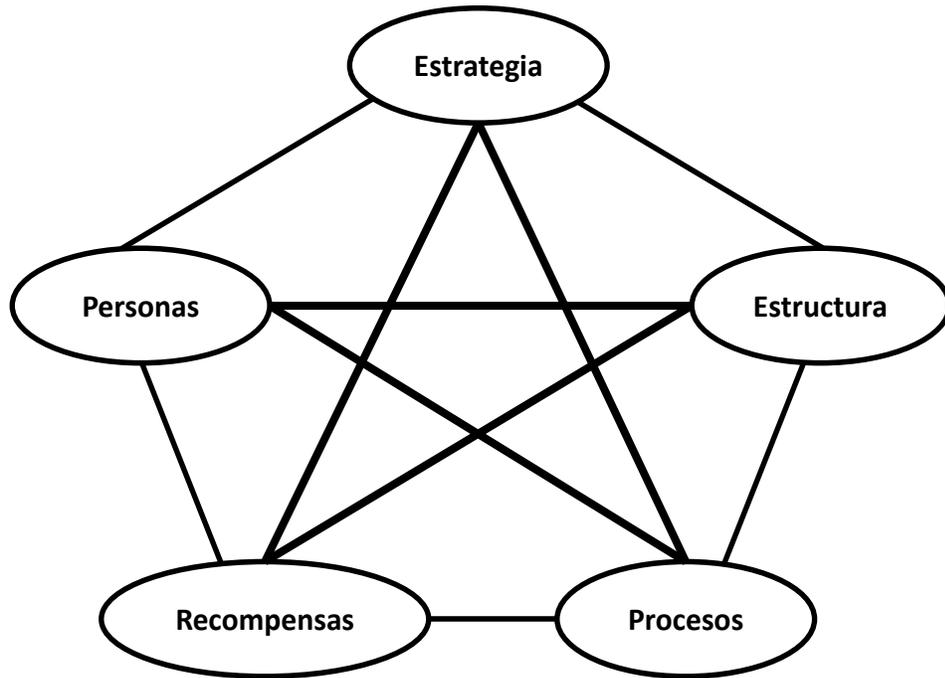
## **2.1.1. MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

A continuación se presentan un acercamiento a los modelos de Galbraith (1995), Mintzberg (1991) y Williams (2007) donde se observa que el diseño organizacional es el instrumento para organizar el trabajo, crear mecanismos de coordinación que facilitan la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad para aportar a la perdurabilidad de la organización.

### **2.1.1.1. MODELO DE GALBRAITH**

Galbraith (1995), plantea que toda empresa necesita una organización que cambie tan rápidamente como cambia el mundo de su negocio; si no es así, la empresa se está quedando atrás; para tal fin, propone que los esfuerzos de cambio se centren en el diseño de las organizaciones, a través de un modelo de estrella, conformado por la estrategia, la estructura, los procesos, las recompensas y las personas. (Ver Figura 1).

**Figura 1 - Modelo Estrella**



Fuente: Galbraith (1995)

El primer componente propuesto por Galbraith (1995), es la estrategia, donde el reto es diseñar organizaciones para ejecutar las estrategias cuando no hay ninguna ventaja competitiva sostenible, cuando las ventajas del producto no son sostenibles con el tiempo, así, los ganadores serán aquellos que crean una serie de corta duración temporal de ventajas orientadas hacia el futuro y hacia la creación continua de capacidades que lleven valor para el cliente; ellos se moverán rápidamente para combinar estas capacidades para igualar y superar las ventajas actuales (incluyendo la propia); ellos superarán a los competidores mediante la aglutinación de una serie de movimientos y contraataques, como en una partida de ajedrez; las empresas con las capacidades de flexibilidad respuestas y variedad de movimientos en el transcurso de tiempo lo más probable es que obtengan victoria; la reconfiguración de la organización es el medio para ejecutar esta estrategia continua de cambio; los resultados de la organización

reconfigurable se basa en el uso experto de las tres capacidades; en primer lugar, la organización es capaz de volver a configurar los equipos de formación y redes a través de departamentos de la organización cada vez que lo requiera; en segundo lugar, la organización usa los precios, los mercados y los dispositivos similares al mercado para coordinar la complejidad de los múltiples equipos internos; y, por último, la organización establece alianzas para asegurar las capacidades que no tienen; adicionalmente con el fin de implementar una reconfigurable organización, una empresa necesita un conjunto alineado de políticas que permitan formar y reformar las redes internas y externas de las capacidades;

El segundo componente propuesto por Galbraith (1995), es la estructura de la organización reconfigurable con dos componentes: una parte cambiante (sustituible de forma parcial) y una parte estable; la parte cambiante se mueve con los cambios en la estrategia competitiva, está configurada por empresas en miniatura en torno a productos, segmentos, canales y clientes; la parte estable es la estructura funcional, es el hogar que acoge a los empleados de la compañía, es el hogar de los especialistas y expertos en la ciencia, la distribución, las tecnologías de fabricación, el análisis de los datos de código de barras, y otras competencias que la empresa ha construido, estas personas tienden a no girar a través de funciones, pero no participan en los equipos multifuncionales, la estructura funcional es también el anfitrión a los gerentes que se mueven en todas las funciones o tareas de rotación.

El tercer componente propuesto por Galbraith (1995), son los Procesos en una organización, los cuales necesitan estar planificados, para permitir operar como una colección de unidades de negocio en miniatura, donde los datos están disponibles para todas las partes que lo requieran; los procesos que involucran los costos y los ingresos deben poder asignarse a los productos, segmentos, canales y así sucesivamente de manera que la rentabilidad puede ser identificada.

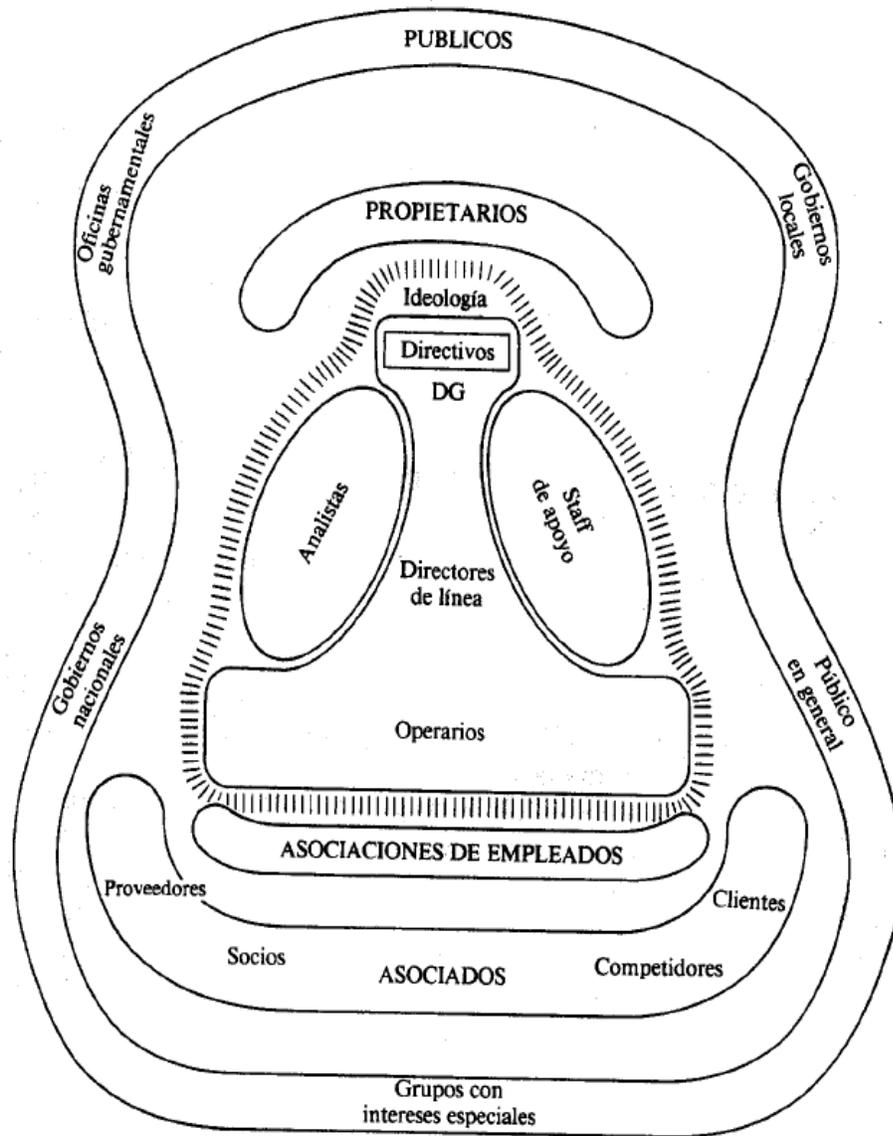
El cuarto componente propuesto por Galbraith (1995), son las personas, quienes deben estar alineadas a las políticas de la organización frente a los comportamientos y las mentalidades relacionados con las habilidades, redes y cultura; con el objetivo de crear "Know How" y "Know Who" para la construcción de capital social de la empresa.

El quinto componente propuesto por Galbraith (1995), es el sistema de recompensas. De acuerdo con Galbraith (1995), el componente de recompensa debe ser flexible, reconfigurable y ágil, basado en las habilidades de la persona y no del trabajo, así como en evaluaciones fáciles y prácticas, con el fin de capitalizar y construir una nueva capacidad de combinar y recombinar formas interesantes para crear ventajas según los cambios del entorno.

#### **2.1.1.2. MODELO DE MINTZBERG**

Mintzberg (1991), al hablar del diseño organizacional y la forma en que las organizaciones se estructuran, representa a la organización en un esquema, conformado por los siguientes componentes: un ápice estratégico, donde se ubican los directivos; una línea media donde se ubica a los directores de línea; un núcleo de operaciones, donde están los operarios; el *staff* de apoyo, donde estarían los agentes especializados; y la tecno-estructura, donde están los analistas de trabajo, rodeado por la ideología que es la cultura de la organización, que se ve afectada también por influencias externas que afectan el funcionamiento de la organización (ver figura 2).

Figura 2. Influencias internas y externas sobre una organización



Fuente: Mintzberg (1991)

El primer componente, el ápice estratégico concebido por Mintzberg (1991), donde se ubican los directivos; generalmente es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.

El segundo componente, la línea media concebida por Mintzberg (1991), donde se ubica a los directores de línea; está compuesta por los administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.

El tercer componente, el núcleo de operaciones, concebido por Mintzberg (1991), donde están los operarios; está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.

El cuarto componente, el *staff* de apoyo, concebido por Mintzberg (1991) están los agentes especializados; está compuesto por el personal que proporciona los servicios indirectos al resto de la organización.

El quinto componente, la tecno-estructura, concebido por Mintzberg (1991), están los analistas de trabajo, está compuesta por diseñadores de sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.

El sexto componente, la ideología concebida por Mintzberg (1991), allí se encuentra la cultura de la organización, está conformada por los propietarios, las asociaciones de empleados y los asociados, es decir, los proveedores, los socios, los competidores y los clientes.

El séptimo componente, las influencias externas que afectan el funcionamiento de la organización, concebidas por Mintzberg (1991), son llamados públicos y están compuestos por los gobiernos nacionales, oficinas gubernamentales, gobiernos locales, público en general, grupos con intereses especiales.

### **2.1.1.3. MODELO DE WILLIAMS**

Williams (2007), introduce un modelo para rediseñar o diseñar nuevas organizaciones, en el que previamente se debe plantear la alineación del diseño

de la empresa y luego la estructura, de acuerdo con las necesidades y partiendo de sus debilidades y fortalezas. Es necesaria la participación de los líderes y directivos y es necesario fomentar alianzas con las principales áreas de la empresa, como recursos humanos, finanzas y mercadeo, en busca de un diseño sistémico, para obtener resultados exitosos en corto tiempo. Williams (2007) enfatiza la responsabilidad del diseño, indicando que no se trata sólo de mover “cajas” dentro de un organigrama, sino, por el contrario, de diseñar estructuras y las relaciones dentro de la empresa.

Williams (2007) plantea en su modelo cuatro fases que requiere de diversos grados de intervención, dependiendo de los cambios de la organización e independientemente del grado de complejidad de la misma.

La primera fase planteada por Williams (2007) revisa a profundidad la estrategia del negocio, teniendo en cuenta las variables de tipo cultural y ambiental que existen en la organización, se elabora un inventario de las habilidades necesarias para dar soporte a la estrategia del negocio, el análisis de la retroalimentación de los clientes y el ajuste a los requerimientos de la organización.

La segunda fase de diseño organizacional que plantea Williams (2007) consiste en el planteamiento de escenarios y flujos de procesos y prácticas, eligiendo a aquella que más concuerde con la estrategia del negocio a largo plazo. Es allí donde se define la estructura, proceso crítico dentro de todo el modelo de diseño organizacional, ya que en este punto se ve reflejada la calidad del análisis realizado anteriormente.

La tercera fase de diseño organizacional planteada por Williams (2007) identifica los inhibidores y los facilitadores, que son elementos decisivos que pueden determinar el éxito o fracaso de la siguiente fase, y se elabora el plan de cambio y sus mediciones.

La cuarta fase de diseño organizacional de Williams (2007) implementa el diseño y ejecuta el plan del cambio, sin olvidar la evaluación de los resultados para ajustes y mejoras.

## **2.2. ESTRATEGIA**

Tal como lo destaca Galbraith (1995) la estrategia es un componente del diseño organizacional. Como noción, la estrategia empresarial ha sido estudiada desde los años 50 (Pérez, 2009) y desde allí se reconoce su importancia, tanto como objeto de estudio o como herramienta gerencial.

Pérez (2009) realiza una diferenciación entre las palabras estrategia y estrategias. La estrategia se entiende como la regla que permite tomar y adoptar decisiones al interior de la organización, mientras que las estrategias se entienden como un conjunto de decisiones sobre la asignación de recursos a objetivos específicos y de la relación entre diferentes tipos de acciones.

De manera particular, Porter (1981) describe la estrategia como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, define la esencia de la estrategia en el marco de la globalización, identificando como masa crítica la habilidad, experiencia, proveedores e instituciones locales que convierte en centros de innovación algunos sectores particulares. Porter (1981) señala también que las ventajas de una empresa mejoran significativamente cuando se tiene en cuenta su ubicación.

Muchos estudiosos de la estrategia han realizado diferentes planteamientos frente a su definición tal como se ilustra en la Tabla 1.

**Tabla No. 1 Definiciones de Estrategia**

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Ansoff (1965, 1976)	Proceso racional de cálculos y análisis deliberados de múltiples factores.
Smith (1977)	Fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios.
Tregore y Zimmerman (1980)	Herramienta de la alta dirección.
Porter (1981)	Acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.
Wehrich, H., (1982)	La estrategia son programas generales de acción y despliegue de énfasis y recursos para alcanzar unos objetivos globales.
Mintzberg (1987)	Plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía.
Andrews (1987)	Proceso de la planificación estratégica.
Hatten (1987)	Arte de mezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los directores.
Besseyre (1989)	Proceso de elección, que orienta la evolución de la organización durante un período de tiempo en particular.
Hax y Majluf (1991)	Plantea siete definiciones a partir de la cual se llega a una respuesta.
Quinn (1991)	Patrón o plan con el cual se integran las metas mayores de una

	organización, sus políticas y las políticas secuenciales, conformando un todo cohesionado.
Koontz (1991)	Programas generales de acción.
David (1994)	Obtención de beneficios de las fortalezas internas de una organización, aprovechando las oportunidades internas.
Mintzberg, Quinn y Goshal, (1999)	Decisiones que no habían sido encontradas anteriormente de la misma forma.
Kaplan R., Norton D., (2004)	La estrategia de una organización es la describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.
Uriarte y Obregón (2009)	Elección entre grandes opciones para conseguir de forma óptima los objetivos; actúa a diferentes niveles en la empresa.

Las posturas de Ansoff (1965, 1976) y Porter (1987, 1996) en torno de la estrategia, están más relacionadas con la visión clásica. Así, estos autores consideran la estrategia como un proceso racional de cálculos y análisis deliberados de múltiples factores que se diseñan buscando ventajas a largo plazo, partiendo de la aplicación de técnicas específicas y de información recolectada deliberadamente, haciendo del entorno de la organización un factor predecible.

Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976) por su parte, plantean que la estrategia se refiere a aquellas decisiones que no habían sido encontradas anteriormente de

la misma forma, por aquellas que no han sido predeterminadas y explicadas y que son importantes para la empresa en términos del compromiso de recursos.

En el mismo año, Smith (1977) define como estrategia, la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios, conseguir los mejores resultados en cuanto a recursos, tipo de negocio y el plan para llegar a una posición favorable dentro de un sector específico. Smith (1977) también señala que la estrategia sirve para tomar medidas con las cuales hacerle frente a un mundo externo que siempre cambia y comprender cuáles son las características peculiares de una industria.

Seguidamente, Tregore y Zimmerman (1980) afirman que otros autores ven a la estrategia solamente como una herramienta de la alta dirección, donde se reduce a la selección de productos o servicios que se ofrecen en un mercado determinado, por lo tanto, invitan a los ejecutivos a basar sus decisiones en una fuerza motriz, que está constituida por nueve fuerzas posibles, de las cuales la organización debe escoger sólo una como base para su estrategia: productos ofrecidos, necesidades del mercado, tecnología, capacidad de producción, métodos de venta, métodos de distribución, recursos naturales, tamaño y capacidad de crecimiento, y beneficios económicos.

Por su parte, Weihrich (1982) define la estrategia como programas generales de acción y despliegue con énfasis y recursos para alcanzar unos objetivos globales; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos usados para obtener estos objetivos, y las políticas que rigen la adquisición, uso y disposición de estos recursos; determinación de los objetivos de largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos

Años después, Mintzberg (1987) defiende que la estrategia es un plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía, con los cuales se

interviene o interactúa sobre una situación, desarrollado sobre la base de un propósito realizado de manera anticipada a las acciones para las cuales aplican. En sus reflexiones en torno de la estrategia Mintzberg, Quinn y Goshal (1999) señalan además que la estrategia se puede presentar desde cinco definiciones, que se conocen como las 5P: 1) Como plan, entendido como la acción conscientemente determinada; 2) Como pauta de acción o estratagema, es decir, “artimaña” para ganar; 3) Como patrón o consistencia en el comportamiento; 4) Como posición o ubicación privilegiada; 5) Como perspectiva o interpretación colectiva del entorno externo dentro de la organización.

Andrews (1987) enmarca la estrategia dentro del proceso de la planificación estratégica, donde se determinan cuáles son los principales objetivos de una organización y cuáles son los criterios con los que se conseguirán esos objetivos.

Hatten (1987) define la estrategia como el arte de mezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los directores, de tal forma que crean valores de los recursos y habilidades que son controlados por ellos. De esta forma, Hatten (1987) plantea que una estrategia calificada como exitosa, debe seguir dos reglas: hacer bien lo que se hace bien y seleccionar a los competidores que se pueden derrotar.

Besseyre (1989) precisa la estrategia como un proceso de elección, que orienta la evolución de la organización durante un período de tiempo en particular, siguiendo un método relativamente estructurado, que tiene dos fases unidas: la elaboración y la aplicación.

De otra parte, Hax y Majluf (1991) señalan que la estrategia puede ser entendida como: 1) un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; 2) un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos; 3) definición del dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno; 4)

una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, que se basa en las fortalezas y debilidades para obtener ventajas competitivas; 5) un canal que diferencia las tareas gerenciales dentro de las corporaciones, unidades de negocio y nivel funcional y de procesos; y 6) una definición de la contribución económica y no económica que la organización quiere hacer a su comunidad vinculada o *stakeholders*.

Similar a la postura de Hax y Maluf (1991) es el planteamiento de Quinn (1991) quien define la estrategia como el patrón o plan con el cual se integran las metas mayores de una organización, sus políticas y las políticas secuenciales, conformando un todo cohesionado. Igualmente, Quinn (1991) señala que una estrategia bien formulada, ayuda a que los líderes de la organización coordinen los recursos, de tal forma que puedan llegar a una posición única, viable, basada en sus competencias internas y anticipándose a los cambios que ocurran en el entorno y los movimientos de sus oponentes.

Entre tanto, Koontz (1991) define a la estrategia como un programa general de acción, que involucra compromisos de énfasis y recursos, con el propósito de poner en práctica una misión en particular y ser patrón de los objetivos que han sido concebidos para darle a la organización una dirección planificada.

David (1994) por su parte, plantea que una estrategia necesariamente debe llevar a cabo estrategias encaminadas a la obtención de beneficios de las fortalezas internas de una organización, aprovechando las oportunidades internas y evitando o aminorando el impacto que puedan tener las amenazas externas.

Kaplan-Norton (2004) define la estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Una estrategia implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida.

Más adelante, Uriarte, Obregón e Inmaculada (2009) definen la estrategia como elección entre grandes opciones para conseguir, de forma óptima, los objetivos actuando a diferentes niveles en la empresa: sobre los negocios, sobre los recursos y sobre las actividades más en contacto con la ejecución, es decir, en la clasificación anteriormente utilizada, sobre la gestión estratégica, estructural y operativa.

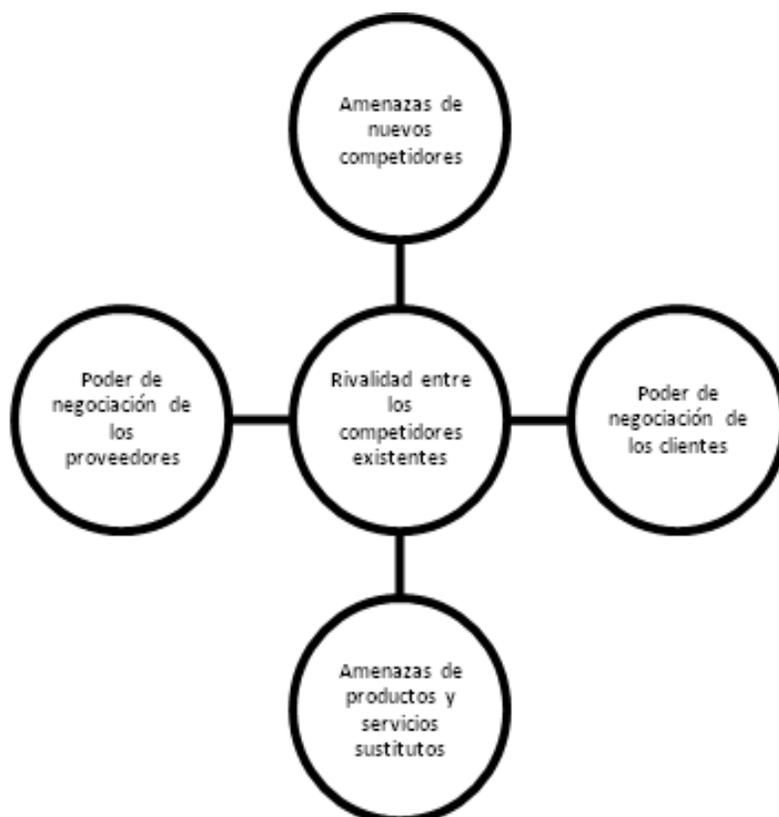
### **2.2.1. MODELOS DE ESTRATEGIA**

En la literatura académica se encuentran diferentes modelos de estrategia, dentro de los cuales se destacan el Modelo de Porter (1981) y el Modelo de Richard Whittington (2001).

#### **2.2.1.1. MODELO DE ESTRATEGIA DE PORTER (1981)**

Para promover la competitividad de las empresas, Porter (1981) presenta el modelo de las cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación que tienen los compradores o clientes; el poder de negociación de los proveedores o vendedores; la amenaza de la entrada de nuevos competidores; la amenaza de productos sustitutos; y la rivalidad entre competidores. Para Porter (1981) la interacción de estas cinco fuerzas es lo que motiva a las organizaciones a definir una estrategia en particular, orientada fundamentalmente a obtener una mayor rentabilidad del negocio. (Ver figura 3)

**Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas**



Fuente: Porter (1981)

De acuerdo con Porter (1981) la primera fuerza competitiva es el poder de negociación de los compradores y stakeholders, en esta se evalúa la concentración de compradores respecto a la concentración de compañías, el grado de dependencia de los canales de distribución, la posibilidad de negociación, la cantidad de compradores, los costos, las facilidades del cliente de cambiar de empresa, la disponibilidad de información para el comprador, la capacidad de integrarse hacia atrás, la existencia de productos sustitutos, la sensibilidad del comprador al precio, la ventaja diferencial (exclusividad) del producto, y el análisis del cliente frente a la compra reciente, la frecuencia y el margen de ingresos que deja.

La segunda fuerza planteada por Porter (1981) es el poder de negociación de los clientes, donde se analiza la tendencia de sustituir el producto por parte del comprador, la evolución de los precios relativos de sustitución, los costos de cambio de comprador, la percepción del nivel de diferenciación de productos, el número de productos sustitutos disponibles en el mercado, la facilidad de sustitución.

La tercera fuerza competitiva planteada por Porter (1981) es la amenaza de nuevos competidores, en la cual se analiza la probabilidad de la entrada de nuevos actores por factores como el momento en que se encuentra en la curva de aprendizaje, represalias esperadas, acceso a canales de distribución, mejoras en la tecnología, demandas judiciales y acceso a canales de predistribución.

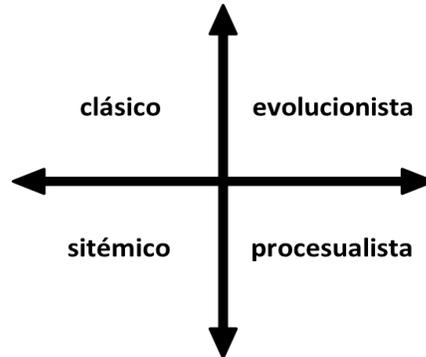
La cuarta fuerza planteada por Porter (1981) es la amenaza de productos y servicios sustitutos, aquí se analiza cómo algunas patentes son fáciles o difíciles de copiar, propensión del comprador a sustituir, precios relativos de los productos sustitutos, costo o facilidad de cambio del comprador, nivel percibido de diferenciación de producto y disponibilidad de sustitutos cercanos.

La quinta fuerza competitiva planteada por Porter (1981) es la rivalidad entre los competidores, acá se analiza el resultado de las cuatro anteriores, la rivalidad entre los competidores definida por la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

#### **2.2.1.2. MODELO DE ESTRATEGIA DE WHITTINGTON (2001)**

Whittington (2001) sostiene en su modelo, que los enfoques estratégicos se pueden agrupar en cuatro grupos genéricos para llegar a una estrategia exitosa (Ver figura 4).

**Figura 4. Modelo de enfoques generales de la estrategia**



Fuente: Whittington (2001)

En la figura 4 se ilustra las cuatro tipologías para seleccionar una estrategia. En el eje horizontal está definido desde el extremo izquierdo, donde se ubica la estrategia deliberada hasta el extremo derecho, donde se encuentra la estrategia emergente, mientras que el eje vertical va desde la parte superior, referida a la maximización de los beneficios hasta la parte inferior, donde se encuentra la diversidad de resultados (Whittington, 2001).

El primer grupo corresponde al enfoque clásico, el cual está sustentado en los métodos racionales de planeación, teniendo como prioridad el alcanzar el éxito, partiendo de que hay confianza en la asertividad de la toma de decisiones a partir de un análisis elaborado conscientemente antes de la actuación de lo planeado (Whittington, 2001).

El segundo grupo corresponde al enfoque evolucionista, el cual propone que la empresa está a la deriva del entorno externo y el mercado es el que define la estrategia. El papel del directivo en la definición de la estrategia es nulo, sin embargo, es fundamental en la identificación de amenazas, siendo el objetivo la supervivencia (Whittington, 2001).

El tercer grupo corresponde al enfoque procesualista, en el cual, la estrategia se crea en un proceso práctico de prueba y error, aprendizaje y compromiso; y no en un proceso estrictamente racional, además es un proceso que emana del aprendizaje y la adaptación (Whittington, 2001).

El cuarto grupo corresponde al enfoque sistémico, el cual se centra en la consideración del contexto cultural, entendiendo que la estrategia es sensible al fenómeno sociológico, haciendo énfasis en que no todas las culturas tienen los mismos criterios de éxito (Whittington, 2001).

De acuerdo con los anteriores grupos, la maximización de beneficios como resultado natural de la aplicación de una estrategia hace parte del enfoque clásico y evolucionista; el enfoque sistémico y el procesual aceptan que pueden existir otros resultados aparte de los beneficios. Los evolucionistas se unen a los procesualistas al opinar que la estrategia nace de unos procesos regidos por el azar y la confusión. Por otro lado, aunque opuestos en lo referente a los resultados, el enfoque clásico y el sistémico están de acuerdo en que la estrategia puede ser deliberada (Whittington, 2001).

## **2.2.2. TIPOLOGIA DE ESTRATEGIAS**

En la revisión teórica conceptual en torno a la estrategia se han identificado tipologías en donde cabe resaltar la de Ansoff (1965), Mintzberg (1973), Miles y Snow (1978) y Porter (1981).

### **2.2.2.1. TIPOLOGIA DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN ANSOFF (1965)**

Ansoff (1965) plantea una matriz para describir estrategias alternativas de crecimiento cuyos ejes son los productos actuales y nuevos, así como los mercados actuales y nuevos. (Ver figura 5)

**Figura 5: Estrategias alternativas de crecimiento**



Fuente: Ansoff (1965)

En la figura 5 se pueden observar los ejes estratégicos planteados por Ansoff (1965), al considerar formas de crecimiento por medio de productos actuales y nuevos, y en mercados actuales y nuevos.

El primer eje estratégico planteado por Ansoff (1965) es la penetración en el mercado, la empresa busca lograr el crecimiento con los productos existentes en sus segmentos actuales del mercado, para aumentar su participación.

El segundo eje estratégico planteado por Ansoff (1965) desarrollo de mercados, la empresa busca el crecimiento colocando sus productos en nuevos mercados.

El tercer eje estratégico planteado por Ansoff (1965) desarrollo de productos, la empresa desarrolla nuevos productos para sus segmentos actuales del mercado.

El cuarto eje estratégico planteado por Ansoff (1965) diversificación, la empresa crece diversificándose en nuevos negocios, por medio del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.

#### **2.2.2.2. TIPOLOGIA DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN MINTZBERG (1973)**

Mintzberg (1973) sugiere que quizás no hay proceso en las organizaciones que demanden más de la cognición humana que la formulación de la estrategia, entendida como un patrón en el flujo de decisiones donde surgen tres modos: 1) Emprendedora, 2) planeada y 3) adaptativa.

La estrategia emprendedora para Mintzberg (1973) está caracterizada por tener un líder fuerte, con poder y carisma que toma decisiones grandes, audaces y arriesgadas en nombre de su organización, esta estrategia es de innovación, se mueve con la incertidumbre y el corretaje, toma riesgos económicos, está dominada por la búsqueda activa de nuevas oportunidades, la autoridad se asocia exclusivamente a un individuo, la estrategia es guiada por él, por su plan personalizado de ataque, se caracteriza por saltos dramáticos que tengan éxito contra todos los pronósticos, además el empresario es motivado sobre todo por su necesidad de logro, dado que los objetivos de su organización son simplemente la extensión de su propio logro.

La estrategia planeada según Mintzberg (1973) es una estrategia intencionada que realiza el análisis formal, se utiliza para planificar estrategias explícitas e integradas para el futuro, la planificación es un proceso que se hace antes de tomar acción e implica un conjunto de decisiones interdependientes que buscan estados futuros deseados, el actor clave es el analista, que utiliza sus técnicas científicas para planear formalmente de manera integral, se orienta al análisis sistemático, global y se utiliza en la creencia de que el análisis formal puede proporcionar una comprensión del entorno suficiente, además se cimenta en la proyección de presupuestos sobre la base de las estrategias de la organización que permite alcanzar los objetivos aunque no se extienda demasiado los recursos.

La estrategia adaptativa según Mintzberg (1973) opera en respuesta a las inconsistencias en el ambiente, la organización se adapta a pequeños pasos inconexos a un difícil medio ambiente, es elegida aquí por su simplicidad. Sus decisiones son básicamente correctivas en la naturaleza, y procede en pequeños pasos, sin moverse demasiado lejos del status quo determinado. De esta manera, el hacedor de política llega a un acuerdo con su entorno complejo, a veces la solución de problemas acuciantes es controlada por una coalición de intereses dispares, la estrategia de decisión se toma con el fin de reducir los conflictos. Lo hace atendiendo a los objetivos de conflicto secuencialmente, haciendo caso omiso de las contradicciones.

### **2.2.2.3. TIPOLOGIA DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN MILES Y SNOW (1978)**

Miles y Snow (1978) plantean que la efectividad de una organización depende de la percepción de sus directivos y de las decisiones adoptadas ante tres tipos de problemas del entorno que determinan las dimensiones del concepto de estrategia: 1) problemas empresariales de elección de productos o mercados y métodos para compartir, 2) problemas de ingeniería y tecnologías usadas; 3) problemas administrativos, elección de estructuras organizacionales y procesos para alinear la organización con su entorno. A partir de esta base, Miles y Snow (1978) presentan una tipología de estrategias de adaptación que tiene que ver con los mecanismos distintivos que desarrollan las organizaciones en el proceso de adaptarse a su contexto: defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva.

La primera estrategia de Miles y Snow (1978) es la defensiva, la cual se utiliza en empresas con un estrecho campo de producto-mercado, además son expertas en un área determinada, que no buscan nuevas oportunidades fuera de su negocio, hacen pocos ajustes en la tecnología, la estructura o en los métodos de operación y dedican la mayor parte de su atención a mejorar la eficiencia.

La segunda estrategia planteada por Miles y Snow (1978) es la prospectiva, la cual se utiliza en empresas que buscan continuamente nuevas oportunidades y experimentan con tendencias emergentes, son creadoras de cambios e incertidumbres en su industria, y su obsesión por la innovación las hace no del todo eficientes.

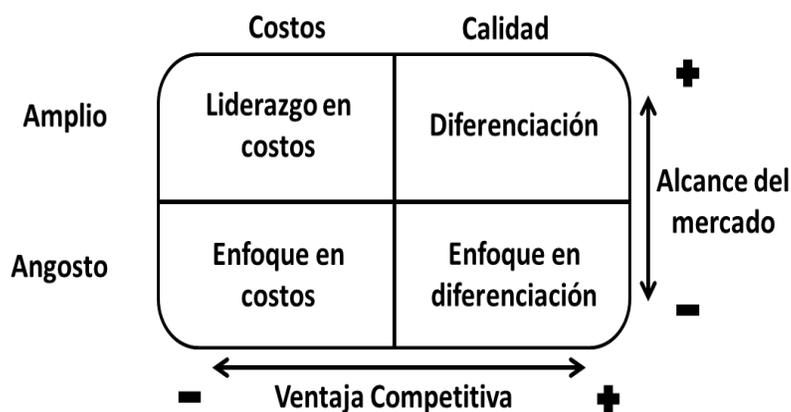
La tercera estrategia planteada por Miles y Snow (1978) es la analizadora, la cual se utiliza en empresas que operan en dos tipos de dominio producto-mercado, el estable y el cambiante, en los entornos estables, las organizaciones operan rutinariamente y eficientemente a través de estructuras y procesos formalizados, en entornos turbulentos la dirección vigila estrechamente a los competidores para adaptar rápidamente las ideas que parezcan más prometedoras.

La cuarta estrategia de Miles y Snow (1978) es la reactiva, la cual se utiliza en empresas donde la alta dirección percibe frecuentemente el cambio y la incertidumbre en su entorno, pero son incapaces de responder eficazmente, carecen de una relación consiente de estrategia-estructura, únicamente hacen algún tipo de ajuste por las precisiones del entorno.

#### **2.2.2.4. TIPOLOGIA DE LAS ESTRATEGIAS DE PORTER (1981)**

Porter (1981) define tres estrategias genéricas que permiten lograr la ventaja competitiva de las organizaciones en el sector industrial: 1) el liderazgo en costos, 2) la diferenciación y 3) el enfoque, en costos o en diferenciación. (Ver figura 6)

**Figura 6: Estrategias competitivas genéricas**



Fuente: Porter (1981)

En la figura 6, se pueden observar las estrategias planteadas por Porter (1981) las cuales se definen en función de la habilidad, recursos y capacidades distintivas de la organización, y teniendo en cuenta dos variables: el alcance del mercado (amplio o angosto) y la ventaja competitiva (fortaleza o debilidad en el mercado basada principalmente en la calidad de los productos).

La primera estrategia presentada por Porter (1981) es el liderazgo en costos, el cual se fundamenta en el mantenimiento del costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas.

La segunda estrategia presentada por Porter (1981) es la diferenciación, la cual se fundamenta en crear valor agregado a través de una estructura innovadora, mediante el supuesto de que el producto o servicio debe ser único o debe poseer características que lo diferencien de la competencia.

La tercera estrategia presentada por Porter (1981) es el enfoque, el cual se fundamenta en especializarse en un grupo específico de clientes.

### **2.3. ORGANIZACIONES SALUDABLES**

Las organizaciones buscan garantizar en sus trabajadores un ambiente laboral saludable, que no solamente los motive, sino que les garantice identificación, operatividad y logros. Así las cosas, surgen diferentes alternativas para llevar a las empresas a organizaciones saludables donde el recurso humano es un elemento estratégico para garantizar la supervivencia, el éxito de las estrategias corporativas y apoyar el logro de ventajas competitivas, tal como ha sido señalado por Mc Hugh, Humphreys y Mclvor (2003), Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), Kelloway y Day (2005), Graham Lowe (2008), Salanova (2008, 2009) y Lowry y Hanges (2010), Jáimez y Bretones (2011).

Mc Hugh, Humphreys y Mclvor (2003) manifiestan que una organización saludable es aquella que se desarrolla y organiza su estructura basada en cultura y procesos claramente definidos para lograr altos niveles de desempeño.

Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), definen que las organizaciones saludables se han desarrollado para indicar que la organización es efectiva en relación a los distintos ambientes en que se desarrolla junto a la capacidad de reacción ante los cambios del entorno. Adicionalmente para Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), las organizaciones saludables son aquellas que se caracterizan por esfuerzos sistemáticos, intencionales y de cooperación para optimizar el bienestar y la productividad a través de trabajos bien diseñados en donde se fortalezca un ambiente social – organizacional de soporte acompañado de oportunidades equitativas y accesibles para la carrera y el futuro de la vida laboral.

Kelloway y Day (2005) definen que las organizaciones saludables son aquellas que establecen y promueven criterios de comodidad, serenidad y satisfacción de

los individuos en su entorno laboral lo cual permite obtener, un equilibrio de carácter personal, familiar y profesional.

Graham Lowe (2008) por su parte indica que las organizaciones saludables son como una cadena de valor, la cual muestra cómo la cultura, las personas, las políticas y programas encajan de tal manera que atraigan y motiven a las personas en su trabajo y que éste sea sostenible en el tiempo.

Salanova (2008) define las organizaciones saludables como aquellas que elaboran acciones metódicas, planeadas y anticipadas para perfeccionar la salud de los colaboradores mediante adecuadas prácticas concernientes a la optimización de las tareas, el ambiente social y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada).

Lowry y Hanges (2010) las definen como organizaciones que buscan un aprendizaje continuo e innovación para poder suplir las necesidades del entorno, a través del empoderamiento de los empleados.

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

### **2.3.1. MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES**

En el contexto de las organizaciones saludables se incorporan ciertos modelos entre los que cabe destacar la propuesta de Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), Kelloway y Day (2005), Salanova (2008) y Jáimez y Bretones (2011).

Donde se observa que las organizaciones saludables se fundamentan en el bienestar del empleado teniendo en cuenta el entorno organizacional.

### **2.3.1.1. MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE DE WILSON Y COLABORADORES (2004)**

Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), se basan en el bienestar de los empleados y su productividad, a través de un modelo que se explica mediante seis dominios principales así: 1) los atributos centrales de la organización, 2) el clima organizacional, 3) el diseño del trabajo, 4) el trabajo futuro, 5) el ajuste psicológico al trabajo y 6) la salud del empleado; lo anterior genera resultados saludables y bienestar en el empleado.

El primer dominio presentado por Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), corresponde a los atributos centrales de la organización, los cuales son conceptualizados en términos de tres dimensiones: valores, creencias y políticas y prácticas organizacionales; las cuales orientan la importancia del nivel de acción en la creación y mantenimiento de una organización laboralmente saludable.

El segundo dominio presentado por Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), corresponde al clima organizacional, el cual enfatiza la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo, particularmente en términos de clima para soporte organizacional e interpersonal, comunicación basada en el intercambio efectivo de información y la participación asertiva entre todos los empleados de la organización.

El tercer dominio presentado por Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), corresponde al diseño del trabajo, el cual se basa en las

características del quehacer diario del trabajador, fundamentado en la carga de trabajo, control/autonomía, contenido del trabajo, claridad del rol, entorno y condiciones físicas del trabajo y programación del trabajo.

El cuarto dominio presentado por Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), corresponde al trabajo futuro, el cual refleja las tendencias asociadas a la reestructuración industrial junto con la globalización y los cambios en los beneficios de los empleados, los cuales han alterado la relación tradicional entre el empleador y el empleado.

El quinto dominio presentado por Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), corresponde al ajuste psicológico al trabajo, el cual se basa en la premisa de que trabajadores satisfechos, comprometidos, altamente eficientes y con bajo estrés contribuyen positivamente a la eficiencia organizacional.

El sexto dominio presentado por Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), corresponde a la salud del empleado, el cual incluye medidas de la percepción de la salud general de los empleados, la salud psicológica, el comportamiento y el compromiso para afrontar factores de riesgo laboral.

#### **2.3.1.2. MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE DE KELLOWAY Y DAY (2005)**

Kelloway y Day (2005) se basan en las condiciones de trabajo y sus características específicas en la labor, lo cual desencadena factores de estrés de carácter mental ó fisiológico. En la propuesta del modelo, Kelloway y Day (2005) catalogan seis factores de estrés las cuales son: 1) La carga y el ritmo del trabajo, 2) Los factores de estrés del rol, 3) La carrera de preocupaciones, 4) La

programación del trabajo, 5) Las relaciones interpersonales y 6) El contenido del trabajo y su control.

En el primer factor presentado por Kelloway y Day (2005) correspondiente a la carga y el ritmo de trabajo, se basa en el exceso de trabajo con respecto a las actividades y horas consumidas, las cuales son cada vez mayores y generan aspectos negativos en el comportamiento y en los resultados.

En el segundo factor presentado por Kelloway y Day (2005) relacionado con los factores de estrés del rol, el cual se basa en el conflicto y en la ambigüedad, que surgen de los efectos del entorno en donde se pone a prueba la capacidad del individuo para cumplir con el papel del trabajo y la familia, junto con las funciones de padre, madre ó conyugue.

En el tercer factor presentado por Kelloway y Day (2005) hace énfasis acerca de la carrera de preocupaciones, esta se fundamenta en la inseguridad del empleo, el temor de la obsolescencia de empleo y estar desactualizado con respecto a las actuales exigencias laborales.

En el cuarto factor presentado por Kelloway y Day (2005) en cuanto a la programación del trabajo, se basa en trabajos con turnos rotativos, horarios irregulares, los cuales tienden a estar asociados con el aumento de los conflictos entre el trabajo y los roles de los padres y su cónyuge.

En el quinto factor presentado por Kelloway y Day (2005) se refiere a las relaciones interpersonales; se fundamenta en las deficientes relaciones en el lugar de trabajo y se centran en la falta de compañerismo y apoyo de supervisión, lo cual genera violencia y agresión en las diarias y continuas relaciones.

En el sexto factor presentado por Kelloway y Day (2005) respecto al contenido del trabajo y su control, el cual se focaliza en tareas que ofrecen poco estímulo, no

permiten utilizar habilidades ó expresar creatividad y tienen escaso significado para los trabajadores.

#### **2.3.1.3. MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE SALANOVA (2008)**

En su modelo Heurístico de Organizaciones Saludables y Resilientes Salanova (2008) destaca que el punto esencial que caracteriza a este tipo de organizaciones es la “Salud” de los empleados, pero también es importante el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales.

Salanova (2008) plantea entonces tres componentes en el modelo: 1) Prácticas Saludables, 2) Empleados Saludables y 3) ‘Outputs’ organizacionales saludables. (Ver Figura No. 7).

**Figura 7: Modelo heurístico de organización saludable**



Fuente: Salanova (2008)

El primer componente expuesto en el modelo Salanova (2008) las prácticas organizacionales saludables, se encuentran representadas por un conjunto de recursos organizacionales saludables integrado por recursos estructurales, lo cuales pertenecen al ambiente físico estructural tanto a nivel micro de las tareas, como a nivel macro el cual abarca a toda la organización en su conjunto. Los recursos sociales se relacionan con las personas con quienes trabajamos y para las que trabajamos. Estos recursos forman parte del capital social de la organización.

El segundo componente expuesto en el modelo Salanova (2008) empleados saludables y capital psicológico positivo; se enfoca en la necesidad de tratar a las personas como capital para invertir y obtener ventaja competitiva.

Lo anterior, genera un alto sentido de autoeficiencia que se refleja en una profunda influencia tanto en la elección y selección de respuestas como en el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando se enfrentan a las distintas situaciones ambientales, forma engagement ó vinculación psicológica con el trabajo, genera optimismo lo cual es una actitud que induce al trabajador a esperar que le sucedan cosas buenas, finalmente forja resiliencia que se entiende como una fortaleza que se desarrolla ante la adversidad y promueve la esperanza la cual, es un estado motivacional positivo.

El tercer componente expuesto en el modelo Salanova (2008) resultados organizacionales saludables, están relacionados con la excelencia organizacional de productos y/o servicios de alto desempeño y saludables y de relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

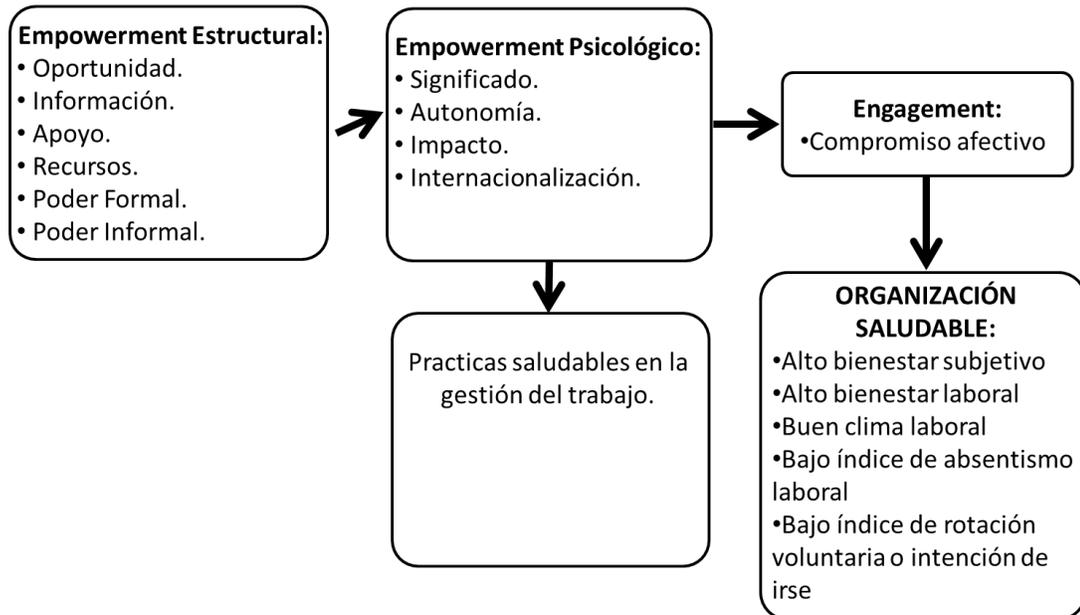
Como consecuencia de los componentes anteriores, Salanova (2008) clarifica el concepto de una organización saludable como aquella que tiene formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados se sientan más saludables, generando salidas relacionadas con la excelencia organizacional, además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

#### **2.3.1.4. MODELO DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE JÁIMEZ Y BRETONES (2011)**

Jáimez y Bretones (2011) desarrollan un modelo conceptual que lleva a la mejora de la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo, en donde se identifica la secuencia metódicamente definida, compuesta por: 1) empowerment estructural, 2) empowerment psicológico, 3) engagement, que dan lugar a un cuarto

componente resultado de las anteriores en que se estructura la organización saludable. (Ver figura 8).

**Figura 8. Modelo de organización saludable**



Fuente: Jáimez y Bretones (2011).

El primer componente expuesto en el modelo de Jáimez y Bretones (2011) inicia con el Empowerment estructural, establece una serie de prácticas por parte de la dirección de la organización que llevan a los empleados a un estado de cognición, caracterizado por una sensación de control, competencia e internalización de las metas, el cual brinda parámetros de oportunidad, información, apoyo, recursos, y poder formal e informal.

El segundo componente expuesto en el modelo de Jáimez y Bretones (2011) establece el *empowerment* psicológico, el cual ofrece parámetros claros de significado, autonomía, impacto e internalización, la implementación de estos

cuatro aspectos promueve el cumplimiento de prácticas saludables en la continua gestión del lugar de trabajo.

El tercer componente expuesto en el modelo de Jáimez y Bretones (2011) explica la necesaria existencia del *engagement*, el cual está compuesto por parámetros de compromiso y afecto.

Como consecuencia de los componentes anteriores, Jáimez y Bretones (2011) explican que todo lo anterior contribuye a generar una organización saludable que promueve alto bienestar subjetivo, alto bienestar laboral, buen clima laboral, bajo índice de ausentismo laboral y bajo índice de rotación voluntaria de personal ó intención de irse.

#### **2.4. PRÁCTICAS SALUDABLES**

Como lo resaltan Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), las prácticas saludables son un esfuerzo colaborativo para maximizar el bienestar del empleado y la productividad suministrando un entorno de trabajo bien diseñado.

Para Kelloway y Day (2005) las prácticas saludables son aquellas que promueven bienestar y satisfacción de los empleados en su contexto laboral, permitiendo manejar en su trabajo, sus factores de estrés.

Jáimez y Bretones (2011) resaltan que las prácticas saludables son procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores.

Según Salanova (2008) las prácticas saludables son aspectos del ambiente de trabajo, físico, estructural y social que son funcionales en la consecución de metas y objetivos.

#### **2.4.1. TIPOLOGIAS DE PRÁCTICAS SALUDABLES**

En el estudio con relación a las prácticas saludables se han encontrado las siguientes tipologías de prácticas saludables propuestas por Salanova (2008) y Jáimez y Bretones (2011).

##### **2.4.1.1. TIPOLOGIAS DE PRÁCTICAS SALUDABLES SEGÚN SALANOVA (2008)**

Según Salanova (2008) entre más específicos sean los recursos en el puesto de trabajo, en la organización, y en el personal, se tiene el poder de poner en marcha ó activar una serie de mecanismos psicológicos relacionados con el de la elección de conductas, el esfuerzo y la persistencia en la consecución de metas aunque aparezcan obstáculos. Salanova (2008) considera que de acuerdo con esto, hay dos tipos de prácticas: 1) estructurales de nivel de tarea y estructurales de nivel organizacional y 2) social.

El primer tipo de práctica según Salanova (2008) recursos estructurales, abarca tanto el nivel micro de las tareas, como el nivel macro de toda la organización en su conjunto. Dentro de las prácticas estructurales de tarea, se consideran la claridad, el rol laboral, la autonomía, la variedad y la existencia de información junto con el feedback sobre las actividades realizadas.

Además Salanova (2008) explica que los recursos estructurales de organización se componen por prácticas directivas y de gestión de recursos humanos (Procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación de trabajo/vida privada, comunicación organizacional), cultura, valores y objetivos organizacionales.

El segundo tipo de práctica según Salanova (2008) sociales, se conciben como aquellas que se dan entre los compañeros de trabajo y las relaciones entre los empleados y los dueños de la organización. Para Salanova (2008) estas relaciones formarían parte del así llamado “capital social” de la organización.

#### **2.4.1.2. TIPOLOGIAS DE PRÁCTICAS SALUDABLES SEGÚN JÁIMEZ Y BRETONES (2011)**

Jáimez y Bretones (2011) establecen unos componentes esenciales que permiten estructurar las prácticas saludables a nivel organizacional, compuestos por el empowerment estructural, empowerment psicológico, engagement y compromiso Organizacional.

El primer componente, empowerment estructural, planteado por Jáimez y Bretones (2011) hace referencia no sólo a las prácticas orientadas a dar mayor autonomía y participación a los trabajadores, sino también a que éstos tengan mayor control sobre su trabajo, así como tener a su disposición todos los recursos necesarios para desempeñar sus tareas con la mayor eficiencia y eficacia posible, lo que redundaría en un incremento de su poder personal.

El segundo componente, empowerment psicológico, planteado por Jáimez y Bretones (2011) consiste en desarrollar un contexto individual de trabajo y

características personales para formar las cogniciones de empowerment, las cuales dan lugar al comportamiento individual motivado.

El tercer componente, engagement, planteado por Jáimez y Bretones (2011) consiste que en el trabajo los empleados se vean capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral, y además manifieste una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos.

El compromiso organizacional constituye el cuarto componente planteado por Jáimez y Bretones (2011), consiste en un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN**

Teniendo en cuenta que la estrategia determina la vida de las organizaciones, las prácticas saludables se enfocan en el bienestar del individuo y son las personas las que operacionalizan la estrategia, se identifica la necesidad de estudiar la relación existente entre la estrategia organizacional y la adopción de las prácticas saludables en las organizaciones.

#### **3.1. ESTUDIOS ACERCA DE LA ESTRATEGIA**

Diferentes estudios académicos evidencian la directa relación entre estrategia organizacional y la adopción de políticas y/o prácticas organizacionales saludables como la calidad total, el mejoramiento continuo, las buenas prácticas gerenciales de recursos humanos.

Beal y Ardekani (2000) realizaron el estudio en el cual examinaron las consecuencias en el desempeño financiero de la alineación de las experiencias

funcionales directivas con la estrategia genérica competitiva y la adopción de una visión multidimensional de la estrategia. Para lo cual emplearon una muestra de 101 pequeñas firmas manufactureras y analizaron variables como el tipo de estrategia de las compañías (diferenciación por innovación, mercadeo, costos, calidad o servicio), la experiencia funcional de los CEOs, su edad, nivel educativo y las industrias donde han laborado. Como resultado concluyeron que existe una relación directa entre el desempeño financiero y la alineación del perfil del CEO con la estrategia, ya que el éxito en la implementación de la estrategia y los resultados superiores en rendimientos financieros se dan en condiciones donde las experiencias funcionales y la formación de los directivos son congruentes con los requerimientos de la estrategia específica, ya sea genérica o híbrida.

Prajogo y Sohal (2006) llevaron a cabo un estudio en el que analizaban la relación entre estrategia competitiva, cultura de TQM y mejora en la productividad. Para lograr su propósito emplearon un estudio cuantitativo por medio de ecuaciones estructuradas. La muestra del estudio estuvo constituida por 194 gerentes de grandes y medianas firmas australianas considerando como medidas de rendimiento la calidad del producto, la innovación en producto y la innovación en proceso. Los resultados obtenidos llevaron a concluir que la calidad total está positiva y significativamente relacionada con la estrategia, ya que es un medio para obtener diferenciación estratégica por el impacto que tiene en el rendimiento organizacional, pero debe ser complementada por otros recursos para llevar a la estrategia a alcanzar altos niveles de desempeño, particularmente en innovación.

Ojo (2008) desarrolló un estudio en el que analizó de forma cualitativa los elementos de estrategia competitiva, cultura de TQM y mejora en la productividad, y su relación en la producción de mejores mercancías, servicios, y desempeños tanto individuales como organizacionales. Como resultado concluyó que hay una clara relación entre el enfoque TQM y la estrategia, ya que la guerra en el territorio de la calidad ha presionado a las empresas a ir más allá del conocimiento de los

libros e innovar tanto en producto, como en servicio, como en estrategia para competir, además se notó que la calidad incluye la productividad, por lo cual la administración de calidad abarca una mejora en la productividad.

Wei, Liu, Zhang y Chiu (2008), examinaron el rol de la cultura corporativa en la adopción e implementación de procesos en la estrategia de administración de recursos humanos, utilizando un estudio cuantitativo sobre datos recopilados por medio de encuestas a una muestra de 223 empresas en China, empleando como variables la edad de la empresa, su tamaño, el porcentaje de inversión extranjera, la cultura corporativa, la estrategia de administración de recursos humanos e indicadores de desempeño de la firma; como resultado concluyeron que hay una relación directa entre la cultura corporativa y la estrategia en administración de recursos humanos, específicamente la cultura de grupo y de desarrollo tienen un efecto positivo en la adopción de buenas prácticas de administración de recursos humanos, mientras este efecto no es significativo en la cultura jerárquica; además se evidenció que la cultura de desarrollo tiene también un impacto positivo en el desempeño de la firma.

Xiaoying, Qianqian y Dezhi, (2008) realizaron un estudio en el que analizaban de forma cuantitativa el impacto en el rendimiento del negocio, del alineamiento entre los sistemas de información estratégicos y la estrategia de Negocio. Para el estudio emplearon las siguientes medidas: a) Estrategia: la búsqueda de nuevas oportunidades, la cuota de mercado, los precios, los costos, el uso de técnicas de producción, el énfasis en calidad, los sistemas de toma de decisiones; b) Sistemas de Información estratégica: El uso de sistemas para análisis de la competencia, marketing y promoción, manejo de clientes, procesos de negocios, soporte a la manufactura, análisis de riesgos y administración de recursos humanos. Con base en el modelo desarrollado concluyeron que el sistema de información estratégico alineado a la estrategia del negocio es mejor predictor del desempeño del negocio, que la estrategia de negocio o el sistema de información estratégica por si solos.

Spencer, Joinerb y Salmonc (2009), realizaron un estudio, en el que examinan de forma cuantitativa la relación entre la diferenciación estratégica y el sistema de medición del desempeño organizacional en un grupo de empresas australianas, empleando como variables la flexibilidad de la estrategia de manufactura, la estrategia de servicio al cliente, las medidas financieras y no financieras y su grado de efectividad. Como resultado concluyeron que hay una relación positiva entre la estrategia de las firmas (en especial las que tienen énfasis en la diferenciación) y el rendimiento de la organización a través del rol mediático de las medidas financieras y no financieras, dado que los sistemas de medición financieros están relacionados con la medición de la ejecución de la estrategia, mientras que los no financieros ayudan a mejorar las capacidades de la organización en la planeación y futura ejecución de la estrategia.

Hasnanywati (2010), hizo un estudio en el cual examinó de forma cuantitativa la relación entre la orientación estratégica y el proceso de planeación estratégica, para lo cual empleó un análisis cuantitativo basado en 34 empresas de estudios de ingeniería en Malasia, en el periodo de caída de la construcción desde el año 2001 al 2005, usando como variables la clasificación de la empresa según la tipología de Miles y Snow, los esfuerzos de planeación estratégica, el grado de involucramiento y la formalidad del proceso, como resultado concluyó que hay una alta correlación entre la orientación estratégica de las compañías y los esfuerzos realizados por las directivas en la planeación estratégica: las firmas con orientación innovadora hacen más esfuerzos en todas las etapas del proceso de planeación estratégica, con un alto grado de involucramiento y formalidad, mientras que las firmas reactivas son las menos rigurosas en esta actividad.

Claver, Pertusa y Molina (2012) realizaron una investigación cuantitativa a través de la cual examinaban el rol mediador de la estrategia competitiva en la relación entre la estructura organizacional y el rendimiento de la firma con una muestra de empresas españolas con más de 250 trabajadores. Para el estudio emplearon

como variables el costo, la diferenciación por innovación, la diferenciación por mercadeo, la estructura organizacional, indicadores de desempeño y el tamaño de la firma. Con base en los resultados obtenidos estos autores concluyen que existe una relación directa entre la estructura organizacional y la estrategia, ya que las estrategias de competencia híbridas tienden a tener estructuras organizacionales híbridas debido a que combinan características organizacionales orgánicas y mecánicas, con lo cual alcanzan mayores niveles de rendimiento organizacional.

Li y Tan (2013) realizaron un estudio cuantitativo del emparejamiento entre las características de los CIOs con las de la estrategia de negocios de las organizaciones y el impacto de esta relación en el desempeño organizacional. Basados en la observación de los datos de 81 CIOs y empleando como variables características como la aversión al riesgo, la proactividad, la apertura, el análisis numérico, la agresividad en el mercado, el nivel de planeación a largo plazo e indicadores financieros y de rendimiento. Como resultado concluyeron que un emparejamiento entre la estrategia de negocios y cierto repertorio de competencias, experiencias y características personales puede guiar a un mejor desempeño organizacional y el desempeño del negocio en organizaciones donde existe este emparejamiento es significativamente mejor que en donde no lo hay, con lo cual este aspecto se vuelve fundamental en los procesos de reclutamiento y desarrollo de CIOs.

Con base en los documentos estudiados y los documentos académicos y estudios empíricos se plantea entonces la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe relación entre la estrategia organizacional y la adopción de prácticas saludables en las organizaciones?

## **3.2. OBJETIVOS**

### **3.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación existente entre la estrategia organizacional y la adopción de prácticas saludables en las organizaciones.

### **3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la tipología de estrategia de mayor prevalencia en la organización objeto de estudio.
- Identificar y analizar las prácticas saludables en una organización del sector salud.

## **3.3. METODOLOGÍA**

### **3.3.1. TIPO DE ESTUDIO**

Esta investigación plantea un estudio de tipo descriptivo y correlacional.

Se trata de un estudio descriptivo, porque a través de la observación directa, el análisis documental, y el cuestionario; se realiza una descripción detallada con respecto al manejo de las prácticas saludables de la organización seleccionada y su relación con la estrategia organizacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

De igual forma, la investigación se enmarca en un estudio de tipo correlacional, porque se analiza cómo se puede comportar una variable (prácticas saludables)

frente a otra variable relacionada (estrategia de la empresa). (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

### **3.3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

El estudio se aplicó a la empresa "Asociación Hogar para el Niño Especial", a la alta dirección y a las personas en las áreas administrativas y operativas.

El tipo de muestreo es no probabilístico, por conveniencia, técnica donde los sujetos son seleccionados de acuerdo a la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador por su facilidad de reclutamiento, no se consideran las características de inclusión de los sujetos que los hace representativos de toda la población (Castillo, 2009).

### **3.3.3. INSTRUMENTO**

En la elaboración del estudio, se utilizó información escrita recopilada a través de entrevistas a la alta dirección y de un cuestionario a los empleados, compuesto inicialmente por información demográfica de carácter informativo, posteriormente tiene un párrafo introductorio que contextualiza al encuestado sobre el propósito del estudio, seguidamente se divide en dos partes. La primera parte busca identificar la tipología de estrategia que actualmente ha adoptado la empresa, donde se utilizó una pregunta de selección única. La segunda parte del cuestionario busca conocer un conjunto de cuatro prácticas saludables aplicadas en la organización. Se emplearon 14 preguntas, valoradas a través de una escala tipo Likert con 5 anclajes de respuesta que iban desde 5 (Totalmente de acuerdo) hasta 1 (Totalmente en desacuerdo). Los ítems valoraban 4 prácticas saludables

así: Plan de desarrollo, empleados, medio ambiente y, comunidad, proveedores y compradores.

### **3.3.4. PROCEDIMIENTO**

Esta investigación se desarrolla en tres fases en las cuales se realizarán las siguientes actividades:

Fase 1: Contextualización: se consideraron los marcos teóricos de la Estrategia y de las prácticas saludables, a través de autores expertos como: Ansoff (1965, 1976), Raisinghani y Theoret (1976), Smith (1977), Tregore y Zimmerman (1980), Mintzberg (1976, 1987), Porter (1987, 1996) Mintzberg, Quinn y Goshal (1999), Andrews (1987), Hatten (1987), Besseyre (1989), Hax y Majluf (1991), Quinn (1991), Koontz (1991), David (1994), Beal y Ardekani (2000), Uriarte y Obrego (2009), Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), Kelloway y Day (2005), Prajogo y Sohal (2006), Salanova (2008, 2009), Ojo (2008), Xiaoying, Qianqian y Dezhi (2008), Wei, Liu, Zhang y Chiu (2008), Jáimez y Bretones (2011), Spencer, Joinerb y Salmonc (2009), Hasnanywati (2010), Claver, Pertusa y Molina (2012), Li y Tan (2013).

Fase 2: Aplicación de Instrumentos de Estudio: Una vez definidos los conceptos de estrategia y prácticas saludables, la metodología de estrategia y el modelo de práctica saludable a analizar se realiza la identificación y descripción de estos aspectos en la empresa objeto de estudio, se aplican las encuestas a la muestra selecciona y se tabulan los datos.

Fase 3: Resultados: después de la identificación y descripción de éstos aspectos en la empresa, se procede a realizar el análisis de la información, contrastando los

aspectos teóricos y el trabajo empírico para establecer la relación de las prácticas saludables y la estrategia organizacional de la empresa.

#### **4. RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados arrojados por la aplicación del instrumento.

##### **4.1. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS**

A continuación se presentan los resultados de las variables sociodemográficas abordadas para la realización del estudio.

###### **a. Edad**

La Tabla No. 2, describe la edad de los participantes en el estudio. El 8% de los empleados de la organización tienen una edad menor a 19 años, el 36.8% tienen edades comprendidas entre 20 y 29 años, el 30.1% tienen edades comprendidas entre 30 y 39 años, el 24.8% tienen edades comprendidas entre 40 y 49 años, el 5.3% tienen edades comprendidas entre 50 y 59 años, y el 2.3% tienen una edad superior a 60 años.

**Tabla No. 2: Edad de los empleados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 19	1	0,7	0,8	0,8
	20 - 29	49	36,6	36,8	37,6
	30 - 39	40	29,9	30,1	67,7
	40 - 49	33	24,6	24,8	92,5
	50 - 59	7	5,2	5,3	97,7
	60 +	3	2,2	2,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>99,3</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Autoras

**b. Sexo**

Hace referencia al género de las personas de la muestra que participó en el estudio. Como se observa en la tabla No. 3 predomina el género femenino con un porcentaje de participación de 81.3%. El 18.7% porcentaje restante corresponde al género masculino.

**Tabla No. 3: Sexo**

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	109	81,3	81,3	81,3
Masculino	25	18,7	18,7	100,0
Total	134	100,0	100,0	

**Fuente:** Autoras

**c. Nivel Académico**

El nivel académico se determina por el grado de preparación que tiene el personal de la organización. Como se puede observar en la tabla No. 4 nivel académico, la mayor proporción corresponde a profesionales, con 29%, seguidos por técnicos con 12.7%; además, se observa también que, 48.1% tienen estudios de bachillerato o un nivel inferior.

**Tabla No. 4: Nivel académico**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	especialista	13	9,7	9,8	9,8
	profesional	39	29,1	29,3	39,1
	técnico	17	12,7	12,8	51,9
	bachillerato	24	17,9	18,0	69,9
	primaria	19	14,2	14,3	84,2
	primaria incompleta	4	3,0	3,0	87,2
	bachillerato incompleto	17	12,7	12,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>99,3</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Autoras

**d. Antigüedad**

La antigüedad corresponde al tiempo de vinculación que tienen los empleados de la organización. Como se observa en la tabla No. 5, el 55.6% de los empleados de la organización tienen dos años o menos de antigüedad, y 82.7% siete años o menos.

**Tabla No. 5: Antigüedad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 2,000	74	55,2	55,6	55,6
	2,001 - 7,000	36	26,9	27,1	82,7
	7,001 - 12,000	13	9,7	9,8	92,5
	12,001 - 17,000	9	6,7	6,8	99,2
	17,001 - 22,000	1	0,7	0,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>99,3</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Autoras

#### e. Nivel del cargo

El nivel del cargo corresponde a la ubicación del personal dentro del escalafón de la organización. En la tabla No. 6 se puede observar que 54.5% de la población tienen cargo de auxiliares, el 28.4% profesionales, el 15.1% administrativos y no reportan nivel de cargo el 1.5% del total.

**Tabla No.6: Nivel del cargo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	profesional	38	28,4	28,8	28,8
	administrativo	21	15,7	15,9	44,7
	auxiliar	73	54,5	55,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>98,5</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Autoras

## 4.2. PROPIEDADES PSICOMETRICAS DE LAS ESCALAS

### 4.2.1. ANÁLISIS FACTORIAL

Con el fin de explicar la relación entre los 17 ítems en el estudio correspondiente a prácticas saludables, en términos de variables, se utilizó el análisis factorial exploratorio, calculando los ítems como combinaciones de factores más expresiones de error, reduciendo a un grupo significativo de variables, en un grupo más pequeño.

El análisis factorial exploratorio, arrojó los resultados de la tabla No. 7, en donde se puede observar que el número óptimo para agrupar los ítems de la escala son cuatro variables así: plan de desarrollo, empleados, medio ambiente y comunidad, proveedores y compradores.

**Tabla No. 7: Análisis factorial exploratorio**

CATEGORIA	PREGUNTAS	PESOS FACTORIALES
<b>PLAN DE DESARROLLO</b>	Generalmente se establecen y cumplen los planes de desarrollo	0,68
	Frecuentemente se implementan sistemas de monitoreo acerca del cumplimiento de los planes de desarrollo	0,65
	Usualmente se realiza retroalimentación sobre el cumplimiento de los planes de desarrollo	0,65
<b>EMPLEADOS</b>	Frecuentemente se desarrollan acciones orientadas hacia el mantenimiento de buenas condiciones de salud física de los empleados	0,8
	Sistemáticamente se implementan programas que tienen como fin mejorar las condiciones de salud mental de los trabajadores	0,81
	Periódicamente se ponen en marcha acciones que permiten el desarrollo de carrera de los empleados	0,65
<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Sistemáticamente se implementan programas que promueven el cuidado del medio ambiente	0,66
	Periódicamente se valora el impacto ecológico de la empresa en su entorno próximo	0,77
	Sistemáticamente se diseñan e implementan políticas organizacionales en torno al cuidado del medio ambiente	0,77
<b>COMUNIDAD, PROVEEDORES Y COMPRADORES</b>	Frecuentemente se desarrollan acciones que propician una interacción positiva con la comunidad aledaña	0,62
	Generalmente se mantiene un sistema de cooperación e interacción muy estrecho con los proveedores y acreedores	0,7
	Permanentemente se realizan procesos que permiten identificar las necesidades y expectativas de los clientes	0,78
	Sistemáticamente la organización revisa y actualiza el diseño de los productos y servicios que produce y comercializa	0,67
	Sistemáticamente establece sistemas que permiten cultivar la relación con los clientes	0,74

**Fuente:** Autoras

La primera variable, plan de desarrollo, se explica a partir de los ítems, generalmente se establecen y cumplen los planes de desarrollo, frecuentemente se implementan sistemas de monitoreo acerca del cumplimiento de los planes de desarrollo y, usualmente se realiza retroalimentación sobre el cumplimiento de los planes de desarrollo. Los pesos factoriales de estos ítems fueron 0.68, 0.65 y 0.65 respectivamente, tal como se lustra en la Tabla 7.

La segunda variable, empleados, se explica a partir de los ítems frecuentemente se desarrollan acciones orientadas hacia el mantenimiento de buenas condiciones de salud física de los empleados, sistemáticamente se implementan programas que tienen como fin mejorar las condiciones de salud mental de los trabajadores y, periódicamente se ponen en marcha acciones que permitan el desarrollo de carrera de los empleados. Los pesos factoriales de estos ítems fueron 0.80, 0.81 y 0.65 respectivamente (Ver Tabla 7).

La tercera variable, medio ambiente se explica a partir de los ítems sistemáticamente se implementan programas que promuevan el cuidado del medio ambiente, periódicamente se valora el impacto ecológico de la empresa en su entorno próximo y, sistemáticamente se diseñan e implementan políticas organizacionales en torno al cuidado del medio ambiente. Los pesos factoriales de estos ítems fueron 0.66, 0.77 y 0.77 respectivamente, tal como se ilustra en la Tabla 7.

La cuarta variable, comunidad, proveedores y compradores, se explica a partir de los ítems frecuentemente se desarrollan acciones que propicien una interacción positiva con la comunidad aledaña, generalmente se mantiene un sistema de cooperación e interacción muy estrecho con los proveedores y acreedores, permanentemente se realizan procesos que permitan identificar las necesidades y

expectativas de los clientes, sistemáticamente la organización revisa y actualiza el diseño de los productos y servicios que produce y comercializa y, sistemáticamente establece sistemas que permitan cultivar la relación con los clientes. Los pesos factoriales de estos ítems fueron 0.62, 0.70, 0.78, 0.67 y 0.74 respectivamente (Ver Tabla 7).

#### 4.2.2. FIABILIDAD DE LAS ESCALAS

Para establecer la fiabilidad de las escalas se calculó el coeficiente alfa de Cronbach en cada una de las escalas: plan de desarrollo, empleados, medio ambiente, y comunidad, proveedores y compradores. La Tabla 8 describe los coeficientes de fiabilidad calculados.

**Tabla No. 8: Fiabilidad de las escalas**

CATEGORIA	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
PLAN DE DESARROLLO	0,739	0,741	3
EMPLEADOS	0,880	0,879	3
MEDIO AMBIENTE	0,915	0,915	3
COMUNIDAD, PROVEEDORES Y COMPRADORES	0,875	0,878	5

**Fuente:** Autoras

El nivel de fiabilidad de la variable de plan de desarrollo es de 0.739, el cual se encuentra dentro de los límites establecidos como aceptables dentro del estudio. Así mismo, el coeficiente de fiabilidad de la variable de empleados es de 0.880 el cual se encuentra dentro de los límites establecidos como aceptables. En relación con el nivel de fiabilidad de la variable de medio ambiente, el alfa de Cronbach observado es de 0.915 el cual se encuentra dentro de los límites establecidos como aceptables. Finalmente, el nivel de fiabilidad de la variable de comunidad, proveedores y compradores, es de 0.875 el cual se encuentra dentro de los límites establecidos como aceptables.

### **4.3. ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO**

A continuación se presentan los resultados descriptivos de las variables del estudio de manera independiente.

#### **4.3.1. Descriptivos variable Estrategia**

Tal como ha señalado Mintzberg (1991), la estrategia de empresa entendida como un plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía, que requiere más allá de la cognición humana, un patrón en el flujo de decisiones, expone las siguientes tipologías: 1) emprendedora: se toman decisiones audaces en busca de nuevas oportunidades, 2) planeada: se planea antes de implementar una acción que lleva a estados futuros deseados y 3) adaptativa: no se ha establecido claramente el rumbo a seguir, simplemente se resuelve el día a día.

De acuerdo con la tabla No. 8, el 50.7% de los sujetos de la muestra consideran que la tipología de estrategia que prevalece en la organización es una combinación de las estrategias planeada y emprendedora, el 43.3% considera que en la organización prevalece la planeada y el 6.0% restante considera que la estrategia que prevalece en la organización es la emprendedora.

### la No. 9: Estrategia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Planeación	58	43,3	43,3	43,3
	Emprendedora	8	6,0	6,0	49,3
	Planeación y Emprendedora	68	50,7	50,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Autoras

#### 4.3.2. Descriptivos de las Prácticas Saludables

Las prácticas saludables han sido concebidas como aquellos aspectos del ambiente de trabajo físico, estructural y social que son funcionales en la consecución de metas y objetivos, poseen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales las cuales tienen asociados costos fisiológicos y/o psicosociales que finalmente estimulan el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional. Con este fin, en el instrumento se analizan cuatro variables: plan de desarrollo, empleados, medio ambiente y comunidad, proveedores y compradores, como se muestra a continuación.

##### a. Plan de Desarrollo

El plan de desarrollo, es la programación previa que establece una guía orientadora para las acciones de la empresa. De acuerdo con los resultados del estudio el valor medio en esta variable es 4.455, con una desviación típica de 0.558 con respecto a la media. Ver Tabla No. 10.

**Tabla No. 10: Plan de desarrollo: Variable e ítems**

<b>Variable</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>N</b>
<b>Plan de Desarrollo</b>	<b>4,45</b>	<b>0,558</b>	<b>134</b>
<b>Ítems</b>			
Generalmente se establecen y cumplen los planes de desarrollo	4,47	0,722	134
Frecuentemente se implementan sistemas de monitoreo acerca del cumplimiento de los planes de desarrollo	4,49	0,646	134
Usualmente se realiza retroalimentación sobre el cumplimiento de los planes de desarrollo	4,41	0,696	134

**Fuente:** Autoras

En cuanto a los ítems que evalúan la variable plan de desarrollo, los resultados obtenidos indican que en cuanto al establecimiento y cumplimiento de los planes de desarrollo, la media es de 4.47, con una desviación típica de 0.722.

Similar puntaje se observa en el segundo ítem que evalúan la implantación de sistemas de monitoreo acerca de los planes de desarrollo; en este caso la media es de 4.49, con una desviación típica de 0.646.

En el tercer ítem, usualmente se realiza retroalimentación sobre el cumplimiento de los planes de desarrollo, el cual hace referencia a las características de comunicación estructuradas por la empresa entre los diferentes niveles que existen en los empleados, la media de la muestra encuestada puntúa en 4.41, con una desviación típica de 0.696.

### a. Empleados

Empleados, son las acciones que emprende la empresa en pro de los empleados de la organización. El valor medio en esta variable es 3.609, con una desviación típica de 1.175 con respecto a la media, como se puede observar en la tabla No. 11: Elementos de empleados.

**Tabla No. 11: Empleados: Variable e ítems**

Variable	Media	Desviación típica	N
<b>Empleados</b>	<b>3,609</b>	<b>1,175</b>	<b>133</b>
<b>Ítems:</b>			
Frecuentemente se desarrollan acciones orientadas hacia el mantenimiento de buenas condiciones de salud física de los empleados	3,61	1,325	133
Sistemáticamente se implementan programas que tienen como fin mejorar las condiciones de salud mental de los trabajadores	3,59	1,337	133
Periódicamente se ponen en marcha acciones que permiten el desarrollo de carrera de los empleados	3,62	1,278	133

**Fuente:** Autoras

Al evaluar el primer ítem, frecuentemente se desarrollan acciones orientadas hacia el mantenimiento de buenas condiciones de salud física de los empleados, la media de la muestra encuestada puntuó en 3.61, con una desviación típica de 1.325.

En el segundo ítem, sistemáticamente se implementan programas que tienen como fin mejorar las condiciones de salud mental de los trabajadores, la media puntúa en 3.59, con una desviación típica de 1.337.

En el tercer ítem, periódicamente se ponen en marcha acciones que permitan el desarrollo de carrera de los empleados, la media de la muestra encuestada puntúa en 3.62, con una desviación típica de 1.278.

#### **b. Medio Ambiente**

Medio ambiente, son las acciones que emprende la empresa en pro del medio ambiente. El valor medio en esta variable es 4.005, con una desviación típica de 1.028 con respecto a la media, como se puede observar en la Tabla No. 12: Elementos de Medio Ambiente.

**Tabla No. 12: Medio ambiente: Variable e ítems**

<b>Variable</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>N</b>
<b>Medio Ambiente</b>	<b>4,005</b>	<b>1,028</b>	<b>134</b>
<b>Ítems</b>			
Sistemáticamente se implementan programas que promueven el cuidado del medio ambiente	4,16	1,078	128
Periódicamente se valora el impacto ecológico de la empresa en su entorno próximo	3,88	1,134	128
Sistemáticamente se diseñan e implementan políticas organizacionales en torno al cuidado del medio ambiente	3,88	1,157	128

**Fuente:** Autoras

En el primer ítem, sistemáticamente se implementan programas que promuevan el cuidado del medio ambiente, la media de la muestra encuestada puntúa en 4.16, con una desviación típica de 1.078.

En el segundo ítem, periódicamente se valora el impacto ecológico de la empresa en su entorno próximo, la media de la muestra encuestada puntúa en 3.88, con una desviación típica de 1.134.

En el tercer ítem, sistemáticamente se diseñan e implementan políticas organizacionales en torno al cuidado del medio ambiente, la media de la muestra encuestada puntúa en 3.88, con una desviación típica de 1.157.

### c. Comunidad, proveedores y compradores

Comunidad, proveedores y compradores, son las acciones que emprende la empresa en pro de la relación con la comunidad, los compradores y proveedores de la organización. El valor medio en esta variable es 4.050, con una desviación típica de 0.841 con respecto a la media, como se puede observar en la Tabla No. 13: Elementos de Comunidad proveedores y compradores.

**Tabla No. 13: Comunidad proveedores y compradores: Variable e ítems**

Variable	Media	Desviación típica	N
<b>Comunidad, Proveedores y Compradores</b>	<b>4,050</b>	<b>0,841</b>	<b>134</b>
<b>Ítems:</b>			
Frecuentemente se desarrollan acciones que propician una interacción positiva con la comunidad aledaña	3,92	1,084	133
Generalmente se mantiene un sistema de cooperación e interacción muy estrecho con los proveedores y acreedores	3,92	1,108	133
Permanentemente se realizan procesos que permiten identificar las necesidades y expectativas de los clientes	4,01	0,996	133
Sistemáticamente la organización revisa y actualiza el diseño de los productos y servicios que produce y comercializa	4,25	0,965	133
Sistemáticamente establece sistemas que permiten cultivar la relación con los clientes	4,20	0,981	133

**Fuente:** Autoras

En el primer ítem, frecuentemente se desarrollan acciones que propician una interacción positiva con la comunidad aledaña, la media de la muestra encuestada puntúa en 3.92, con una desviación típica de 1.084.

En el segundo ítem, generalmente se mantiene un sistema de cooperación e interacción muy estrecho con los proveedores y acreedores, la media de la muestra encuestada puntúa en 3.92, con una desviación típica de 1.108.

En el tercer ítem, permanentemente se realizan procesos que permitan identificar las necesidades y expectativas de los clientes, la media de la muestra encuestada puntúa en 4.01, con una desviación típica de 0.996.

En el cuarto ítem, sistemáticamente la organización revisa y actualiza el diseño de los productos y servicios que produce y comercializa, la media de la muestra encuestada puntúa en 4.25, con una desviación típica de 0.965.

En el quinto ítem, sistemáticamente establece sistemas que permitan cultivar la relación con los clientes, la media de la muestra encuestada puntúa en 4.20, con una desviación típica de 0.981.

#### **4.4. ANALISIS DE VARIANZAS ANOVA**

Para analizar la relación existente entre la variable independiente (estrategia) y las variables dependientes (prácticas saludables) se realizó un análisis de varianza Anova (Tablas 14 a 17), tal como se presenta a continuación:

##### **a. Resultados del Anova para plan de desarrollo**

Al analizar la relación existente entre la variable estrategia y plan de desarrollo, como una práctica saludable, se observa que no existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, pues el nivel de significación obtenido es de 0.056, tal como se ilustra en la Tabla 14.

**Tabla No. 14: Anova para plan de desarrollo**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,781	2	0,89	2,94	0,056
Intra-grupos	39,673	131	0,303		
Total	41,454	133			

**Fuente:** Autoras

#### **b. Resultados del Anova para empleados**

Así mismo y con base en los resultados obtenidos en el Anova, se observa que la variable estrategia no tiene valor predictivo en la adopción de prácticas saludables orientadas a los empleados, pues el nivel de significación obtenido es de 0.300 (Ver Tabla 15)

**Tabla No. 15: Anova para empleados**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3,351	2	1,675	1,216	0,300
Intra-grupos	180,544	131	1,378		
Total	183,895	133			

**Fuente:** Autoras

#### **c. Resultados del Anova para medio ambiente**

De igual forma, se calculó el Anova para identificar si existían relaciones estadísticamente significativas entre la variable estrategia y la adopción de

prácticas saludables orientadas al cuidado del medio ambiente. Los resultados indican que no existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables, pues el nivel de significación obtenido es de 0.535, tal como se ilustra en la Tabla 16.

**Tabla No. 16: Anova para cuidado medio ambiente**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,338	2	0,669	0,629	0,535
Intra-grupos	139,270	131	1,063		
Total	140,608	133			

**Fuente:** Autoras

**d. Resultados del Anova para comunidad, proveedores y compradores**

Al analizar la relación existente entre la variable estrategia y la adopción de prácticas saludables orientadas a la comunidad, proveedores y compradores, los resultados obtenidos en el Anova indican que existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables, pues el nivel de significación obtenido es de 0.043 (Ver Tabla 17).

**Tabla No. 17: Anova para comunidad, proveedores y compradores**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,415	2	2,207	3,22	0,043
Intra-grupos	89,800	131	0,685		
Total	94,215	133			

**Fuente:** Autoras

#### **4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Las empresas de hoy requieren estrategias que las apoyen para permanecer en el mercado y para ello buscan opciones que faciliten su logro de forma alineada, como puede ser la adopción de prácticas organizacionales saludables. Por lo cual, el propósito de esta investigación es identificar la relación de la estrategia y la adopción de prácticas saludables. En el presente estudio se definieron como variable independiente la estrategia y como variables dependientes un conjunto de prácticas organizacionales saludables denominadas plan de desarrollo, empleados, medio ambiente y comunidad, proveedores y compradores. Los resultados obtenidos señalaron que existe una relación estadísticamente significativa entre la estrategia y la adopción de prácticas saludables orientadas hacia la comunidad, proveedores y compradores. Las otras variables dependientes no mostraron tener una relación estadísticamente significativa con la estrategia de empresa.

En cuanto a la relación hipotética entre la estrategia y la adopción de prácticas organizacionales saludables correspondientes al plan de desarrollo, los resultados del estudio indican que tal relación no existe, no obstante lo anterior, y teniendo en cuenta las aproximaciones teóricas de algunos estrategias que reconocen su importancia como herramienta gerencial, es apropiado pensar que tal relación existiese. Por ejemplo, Smith (1977) definió la estrategia como el plan para llegar a una posición favorable dentro de un sector específico; dado que desde esta postura la estrategia implica un proceso de planeación, por lo tanto, se esperaba que se evidenciara una relación, entre la estrategia y la práctica denominada plan de desarrollo.

Así mismo, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable plan de desarrollo. Mintzberg (1987) definió la estrategia como un plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía; la variable plan de desarrollo, al estar concebida a partir de acciones futuras para la organización debería mostrar entonces una estrecha relación con la variable estrategia.

De la misma manera, los planteamientos realizados por Andrews (1987) llevaban a pensar que existiría una relación entre la variable estrategia y la variable plan de desarrollo. La estrategia fue definida por Andrews (1987) como un proceso de planificación, donde se determinan cuáles son los principales objetivos de una organización y cuáles son los criterios con los que se conseguirán esos objetivos; la variable plan de desarrollo, al implicar la planeación e implantación de acciones que comprometen el futuro de la organización, debería tener un grado de relacionamiento con la variable estrategia.

De la misma forma, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable plan de desarrollo, debido a que Quinn (1991) definió la estrategia como un patrón o plan con el cual se integran las metas mayores de una organización, sus políticas y las políticas secuenciales, conformando un todo. De igual manera, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable plan de desarrollo, debido a que Whittington (2001) plantea en su modelo de estrategia, que el enfoque clásico está sustentado en métodos racionales de planeación, teniendo como prioridad el alcanzar el éxito, partiendo de que hay confianza en la asertividad de la toma de decisiones a partir de un análisis elaborado conscientemente antes de la actuación de lo planeado.

Por otro lado, teniendo en cuenta las aproximaciones teóricas correspondientes a prácticas saludables, Salanova (2008) define las organizaciones saludables como aquellas que elaboran acciones metódicas, planeadas y anticipadas para perfeccionar la salud de los colaboradores mediante adecuadas prácticas concernientes a la optimización de tareas; por lo tanto, se consideró una relación con la estrategia ya que, cada una de las actividades determinadas por la empresa son variables que dependen de una directriz estratégica de carácter independiente.

Así mismo, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable plan de desarrollo como práctica saludable, debido a que Wilson y Colaboradores (2004) consideran que las organizaciones saludables llevan a cabo esfuerzos sistemáticos intencionales y de cooperación para optimizar el bienestar y la productividad a través de trabajos bien diseñados en donde se fortalezca un ambiente social – organizacional de soporte acompañado de oportunidades equitativas y accesibles

para la carrera y el futuro de la vida laboral, en donde se considera, una relación con la estrategia ya que los esfuerzos que asuma la organización dependen de los parámetros estratégicos a seguir por la alta dirección.

De acuerdo con la evidencia empírica que llevaba a pensar que existía una relación entre la variable estrategia y la variable plan de desarrollo, según lo planteado por investigaciones similares realizadas anteriormente como la de Beal y Ardekani (2000) quienes estudiaron la relación entre la estrategia y la formación de los directivos y como resultado concluyeron que existe una relación directa entre la estrategia, el desempeño financiero y la alineación del perfil del CEO ya que el éxito en la implementación de la estrategia y los resultados superiores en rendimientos financieros se dan en condiciones donde las experiencias funcionales y la formación de los directivos son congruentes con los requerimientos de la estrategia específica.

También, llevaba a pensar que existía una relación entre la variable estrategia y la variable plan de desarrollo, según lo planteado en la investigación de Hasnanywati (2010) quien estudio la relación entre la estrategia y la planeación y como resultado concluyó que hay una alta correlación entre la orientación estratégica de las compañías y los esfuerzos realizados por las directivas en la planeación estratégica. Las firmas con orientación innovadora hacen más esfuerzos en todas las etapas del proceso de planeación estratégica, con un alto grado de involucramiento y formalidad, mientras que las firmas reactivas son las menos rigurosas en esta actividad.

Otras evidencias llevaban también a pensar que existe una relación estadísticamente significativa entre la estrategia y la variable plan de desarrollo según lo planteado en la investigación de Li y Tan (2013) un emparejamiento entre la estrategia de negocios y cierto repertorio de competencias, experiencias y características personales puede guiar a un mejor desempeño organizacional y el desempeño del negocio en organizaciones donde existe este emparejamiento es significativamente mejor que en donde no lo hay; con lo cual, este aspecto se vuelve fundamental en los procesos de reclutamiento y desarrollo de CIOs, es decir, que es fundamental el plan de desarrollo alineado a la estrategia para mejorar el desarrollo organizacional y el desempeño del negocio.

Galbraith (1995) en su modelo de estrella propone que el componente de las personas, debe encontrarse alineado con las políticas de la organización y junto con la estrategia, hacen parte de un sistema que lleva a la organización a crear "Know How" y "Know Who" y a construir capital social. Así las cosas, era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional saludable denominada empleados, la cual, implica desarrollar acciones orientadas hacia el mantenimiento de las buenas condiciones de salud física de los empleados, implementar programas para mejorar las condiciones mentales de los trabajadores y poner en marcha acciones que permitan el desarrollo de carrera de los empleados.

De igual forma, se esperaba que existiera una relación entre la variable estrategia y la adopción de prácticas organizacionales saludables orientadas hacia los empleados, tal como lo señala Salanova (2008) quien explica que los recursos estructurales de la organización se componen por prácticas directivas y de gestión de recursos humanos (procesos de formación y desarrollo de carrera, estrategias de conciliación de trabajo/vida privada, comunicación organizacional, cultura y objetivos organizacionales). Así las cosas, era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional saludable denominada empleados debido a que las estructuras organizacionales están enfocadas hacia la estrategia de la organización y se mueven en la medida que la estrategia cambia.

De la misma forma, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable empleados, debido a que Kelloway y Day (2005) definen a las prácticas saludables como aquellas que promueven el bienestar y satisfacción de los empleados en su contexto laboral permitiendo manejar su trabajo y sus factores de estrés. De esta forma, era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional saludable denominada empleados debido a que en la medida en que los empleados se sientan bien y a gusto con la realización de su trabajo le aportarán significativamente a la estrategia de la organización.

De la misma manera, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable empleados, debido a que adicionalmente Jáimez y Bretones (2011) resaltan que las prácticas saludables son procesos de trabajo que promueven y

mantienen un estado completo de bienestar físico, mental y social de sus trabajadores; además, en su modelo de organización saludable promueve un alto bienestar subjetivo, un alto bienestar laboral, un buen clima laboral, un bajo índice de ausentismo laboral y un bajo índice de rotación voluntaria de personal ó intención de irse. Esto llevó a considerar una relación con la estrategia ya que todos los procesos de trabajo fundamentos en el bienestar integral del empleado dependen de la directriz estratégica establecida por la organización.

De acuerdo con la evidencia empírica que llevaba a pensar que existía una relación entre la variable estrategia y la variable empleados, según lo planteado por investigaciones similares realizadas anteriormente como la de Wei, Liu, Zhang y Chiu (2008), quienes estudiaron la relación entre la estrategia y la cultura corporativa y, concluyeron que hay una relación directa entre la cultura corporativa y la estrategia en administración de recursos humanos, específicamente la cultura de grupo y de desarrollo tienen un efecto positivo en la adopción de buenas prácticas de administración de recursos humanos, mientras este efecto no es significativo en la cultura jerárquica; además, se evidenció que la cultura de desarrollo tiene también un impacto positivo en el desempeño de la firma.

Así mismo, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable empleados, debido a que en la investigación de Cortés, Ortega y Azorín (2012), estudiaron la relación entre estrategia y estructura organizacional y con base en los resultados obtenidos, estos autores concluyeron que existe una relación directa entre la estructura organizacional y la estrategia, ya que las estrategias de competencia híbridas tienden a tener estructuras organizacionales híbridas, debido a que combinan características organizacionales orgánicas y mecánicas, con lo cual alcanzan mayores niveles de rendimiento organizacional. Así las cosas, era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional saludable denominada empleados dado que en la medida en que se gestione de forma adecuada la estrategia a través de las estructuras que realmente necesite la empresa se logrará con mayor facilidad el objetivo organizacional.

Mintzberg (1991) al hablar del diseño organizacional y la forma en que las organizaciones se estructuran, representa a la organización en un esquema, conformado en su séptimo componente por las influencias externas que afectan el funcionamiento de la organización, llamados públicos, compuestos por los gobiernos nacionales, oficinas gubernamentales, gobiernos locales, público en general, grupos con intereses especiales encargados de velar por el medio ambiente y que las acciones que emprenden las empresas cuiden y valoren el impacto ecológico. Así las cosas era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional denominada medio ambiente, implica implementar programas que promovieran el cuidado, el diseño e implementación de políticas organizacionales en torno al cuidado del medio ambiente.

Por otro lado, teniendo en cuenta las aproximaciones teóricas correspondientes a prácticas saludables, Salanova (2008), define en el tercer componente expuesto en el modelo heurístico de organizaciones saludables y resilientes los resultados organizacionales saludables de los productos y/o servicios de alto desempeño y saludables, que además de mantener excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad; consideran su relación con el medio ambiente, ya que la estrategia de la organización se desarrolla en torno al cuidado del medio ambiente y del entorno en general.

De acuerdo con la evidencia empírica que llevaba a pensar que existía una relación entre la variable estrategia y la variable medio ambiente, según lo planteado por investigaciones similares realizadas anteriormente como la de Ojo (2008) quien estudió la relación de la estrategia competitiva, cultura de TQM (reducción de desperdicios) y mejora en la productividad, y como resultado concluyó que hay una relación entre el enfoque TQM y la estrategia, ya que la guerra en el territorio de la calidad ha presionado a las empresas a ir más allá del conocimiento de los libros e innovar tanto en producto, como en servicio, como en estrategia para competir; además, se notó que la calidad incluye la productividad, por lo cual, la administración de calidad abarca una mejora en la productividad.

En cuanto a la relación hipotética entre la estrategia y la adopción de prácticas saludables correspondientes a comunidad, proveedores y compradores, los resultados del estudio indican que tal relación sí existe, es el único factor que muestra tener una relación con la estrategia, teniendo en cuenta las aproximaciones teóricas de algunos estrategias que reconocen su importancia como herramienta gerencial; lo cual, llevó a pensar que se daría esta relación, como por ejemplo, Ansoff (1965) plantea una matriz para describir estrategias alternativas de crecimiento cuyos ejes son los productos y mercados actuales y nuevos, por lo tanto se pensó que existiría una relación por cuanto la práctica organizacional saludable de comunidad, proveedores y compradores, implica revisar y actualizar el diseño de los productos y servicios que se producen y se comercializan.

Miles y Snow (1978) plantean que la efectividad de una organización depende de la percepción de sus directivos y de las decisiones adoptadas ante tres tipos de problemas del entorno que determinan las dimensiones del concepto de estrategia: problemas empresariales de elección de productos o mercados y métodos para compartir, problemas de ingeniería y tecnologías usadas; problemas administrativos, elección de estructuras organizacionales y procesos para alinear la organización con su entorno. Así las cosas, era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional denominada comunidad, proveedores y compradores, implica desarrollar acciones que propicien una interacción positiva con la comunidad aledaña.

Del mismo modo, Porter (1981) describe la estrategia como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, define la esencia de la estrategia en el marco de la globalización, identificando como masa crítica la habilidad, experiencia, proveedores e instituciones locales que convierte en centros de innovación algunos sectores particulares y presenta el modelo de las cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación que tienen los compradores o clientes; el poder de negociación de los proveedores o vendedores; la amenaza de la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. Así las cosas, era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional denominada comunidad, proveedores y compradores, lo que implica mantener un sistema de cooperación e interacción muy estrecho con los

proveedores y acreedores y establecer sistemas que permiten cultivar la relación con los clientes.

Adicionalmente, Mintzberg (1991) al hablar del diseño organizacional y la forma en que las organizaciones se estructuran, representa a la organización en un esquema, conformado en su sexto componente por los propietarios, las asociaciones de empleados y los asociados, es decir, los proveedores, los socios, los competidores y los clientes. Así las cosas, era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional denominada comunidad, proveedores y compradores, lo cual implica desarrollar acciones que propician una interacción positiva con la comunidad aledaña.

Igualmente, David (1994) plantea que una estrategia necesariamente debe llevar a cabo estrategias encaminadas a la obtención de beneficios de las fortalezas internas de una organización, aprovechando las oportunidades internas y evitando o aminorando el impacto que puedan tener las amenazas externas. Así las cosas, era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional denominada comunidad, proveedores y compradores, por cuanto implica realizar procesos que permitan identificar las necesidades y expectativas de los clientes.

Adicionalmente, Galbraith (1995) propone en su modelo de estrella para diseño de las organizaciones, el componente de los procesos, donde estos deben poder asignarse a los productos, segmentos, canales y así sucesivamente de manera que la rentabilidad puede ser identificada, Así las cosas era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional denominada comunidad, proveedores y compradores, lo que implica emprender acciones en pro de la relación con la comunidad, los compradores y proveedores.

De la misma de la forma, Mintzberg, Quinn y Goshal (1999) señalan como una de las definiciones de estrategia la perspectiva o interpretación colectiva del entorno externo dentro de la organización, así las cosas era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional denominada comunidad, proveedores y compradores, el cual incluía las acciones en pro de la relación con la comunidad, los compradores y proveedores que aporten al logro de la estrategia.

De la misma manera, Whittington (2001) plantea en su modelo un grupo de estrategias correspondientes al enfoque sistémico, el cual se centra en la consideración del contexto cultural, entendiendo que la estrategia es sensible al fenómeno sociológico, haciendo énfasis en que no todas las culturas tienen los mismos criterios de éxito. Así las cosas, era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional denominada comunidad, proveedores y compradores, lo cual implica establecer sistemas que permiten cultivar la relación con los clientes.

Del mismo modo, Williams (2007), en su modelo para diseñar organizaciones plantea en su primera fase revisar a profundidad la estrategia del negocio, teniendo en cuenta las variables de tipo cultural y ambiental que existen en la organización, se elabora un inventario de las habilidades necesarias para dar soporte a la estrategia del negocio, el análisis de la retroalimentación de los clientes y el ajuste a los requerimientos de la organización. Así las cosas, era esperable que se diese una relación entre la estrategia y la práctica organizacional denominada comunidad, proveedores y compradores, por lo tanto implica realizar procesos que permitan identificar las necesidades y expectativas de los clientes.

De acuerdo con la evidencia empírica que llevaba a pensar que existía una relación entre la variable estrategia y la variable comunidad, proveedores y compradores, según lo planteado por investigaciones similares realizadas anteriormente como la de Prajogo y Sohal (2006), estudiaron la relación entre la estrategia competitiva, cultura de TQM (clientes y servicios) y mejora en la productividad y los resultados obtenidos llevaron a concluir que la calidad total está positivamente y significativamente relacionada con la estrategia, ya que es un medio para obtener diferenciación estratégica por el impacto que tiene en el rendimiento organizacional, pero debe ser complementada por otros recursos para llevar la estrategia a alcanzar altos niveles de desempeño, particularmente en innovación.

Así mismo, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable comunidad, proveedores y compradores, debido a que Xiaoying, Qianqian y Dezhi, (2008), estudiaron la relación entre el rendimiento del negocio del alineamiento

entre los sistemas de información estratégicos y la estrategia de negocio y concluyeron que el sistema de información estratégico alineado a la estrategia del negocio es mejor predictor del desempeño del negocio que la estrategia de negocio o el sistema de información estratégica por si solos.

De acuerdo con lo anterior, era de esperar, que la aplicabilidad en el contexto real de las organizaciones era viable y se cumplía a cabalidad, por lo que particularmente, resulta interesante que en los resultados obtenidos en el trabajo de campo de este estudio, se observara que la adopción de prácticas saludables relacionadas con plan de desarrollo, empleados y medio ambiente no tenían una relación significativa con la estrategia, al contrario de la variable de comunidad, proveedores y compradores, mostró tener una relación significativa con la estrategia.

## 5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta, que con este estudio se buscó ahondar en la relación de la estrategia y la adopción de prácticas organizacionales saludables, para corroborar los resultados anteriormente presentados por algunos autores que reflejaban la relación de carácter teórico y empírico con respecto a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se pudo concluir que muchas veces lo que se planifica de carácter estratégico en una empresa, no necesariamente está relacionado a nivel operativo en la aplicabilidad del día a día en la organización, como se evidencio en los resultados arrojados en el estudio de la organización en cuestión, donde tres de las cuatro prácticas saludables (variables dependientes): plan de desarrollo, empleados y medio ambiente, no poseen una relación significativa con la estrategia (variable independiente), siendo la práctica referente a la comunidad, proveedores y compradores la única relacionada con ésta.

Por lo anterior, en este estudio, la estrategia no reflejó tener relación en todas las prácticas saludables estudiadas. La estrategia no demostró tener relación con la práctica saludable de plan de desarrollo en los resultados arrojados en el trabajo de campo de este estudio, aunque se suponía que sí existía debido a que diferentes estrategias lo planteaban dentro de sus propuestas como en los casos de Smith (1977), Mintzberg (1987), Andrews (1987), Quinn (1991) y Whittington (2001), así como también expertos como Salanova (2008), Wilson y Colaboradores (2004), e investigaciones relacionadas como la de Beal y Ardekani (2000), Hasnanywati (2010), y Li y Tan (2013).

Por su parte, la estrategia tampoco demostró tener una relación con la práctica saludable referente a los empleados en los resultados arrojados en el trabajo de campo de este estudio, aunque se suponía que sí existía debido a que estrategias como Galbraith (1995), lo planteaba dentro de sus propuestas, así como también expertos como Salanova (2008), Kelloway y Day (2005), y Jáimez y Bretones (2011), e investigaciones relacionadas como las de Wei, Liu, Zhang y Chiu (2008), y Cortés, Ortega y Azorín (2012).

Igualmente, la estrategia no demostró tener una relación con la práctica concerniente al medio ambiente en los resultados arrojados en el trabajo de campo de este estudio,

aunque se suponía que sí existía debido a que el estratega Mintzberg (1991), si lo planteaba dentro de sus propuestas, así como el experto Salanova (2008) y la investigación relacionada de Ojo (2008).

En cambio, la estrategia si demostró tener una relación con la práctica saludable comunidad, proveedores y compradores en los resultados arrojados en el trabajo de campo de este estudio, lo que se suponía que sí existía debido a que diferentes estrategias como Ansoff (1965), Miles y Snow (1978), Porter (1981), Mintzberg (1991), David (1994), Galbraith (1995), Mintzberg, Quinn y Goshal (1999), Whittington (2001) y Williams (2007), lo planteaban dentro de sus propuestas, así como investigaciones relacionadas como las de Prajogo y Sohal (2006), Xiaoying, Qianqian y Dezhi, (2008).

De acuerdo con lo anterior, resulta importante continuar con otras investigaciones acerca del tema, con el fin de seguir analizando si las prácticas saludables estudiadas pueden o no tener relación con la estrategia de la organización en este sector o en otros sectores empresariales, teniendo en cuenta que esta investigación se realizó en una sola empresa, de un solo sector.

Así mismo, se puede considerar analizar otras prácticas saludables diferentes a las estudiadas que contemplen otros stakeholders, desde otros puntos de vista que cubran diferentes elementos de carácter estratégico que le aporten a los individuos, a la organización y a la sociedad.

Finalmente, es importante que en los actuales ambientes organizacionales se abran posibilidades para que la adopción de prácticas saludables relacionadas con plan de desarrollo, empleados y medio ambiente se relacionen con la estrategia, teniendo en cuenta que las organizaciones están conformadas por personas.

## **6. RECOMENDACIONES**

Se sugiere realizar este tipo de estudios en otros sectores, con el fin de reunir una amplia literatura que sirva para incrementar el saber y se constituya en marco de referencia para futuras investigaciones.

Adicionalmente, es importante seguir realizando estos trabajos de campo en torno a este mismo tema, incluyendo diferentes tipos de muestreo que enriquezcan los resultados ya obtenidos y aporten nuevos conocimientos frente a la realidad de las organizaciones.

También, se puede ampliar el espectro de los grupos de interés del estudio para fortalecer los resultados, así como las variables investigadas para tener mayor cubrimiento a nivel humano y estratégico en la organización.

Es sustancial, sensibilizar y concientizar a los directivos de las empresas donde se realice la investigación, con respecto a los beneficios y bondades que ofrece un estudio abierto y espontáneo, en donde el personal pueda responder los diferentes cuestionarios sin supervisión, ya que esto permite que se reflejen de manera natural las diferentes situaciones que se estén presentando al interior de la organización.

Sería muy valioso generar alianzas entre la investigación academia y al trabajo empírico en las organizaciones, donde se rompan las barreras del espionaje industrial y la desconfianza de sacar información, lo cual permitiría mayor colaboración en la generación del conocimiento a través de la recolección de la información suministrada por los individuos.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy*. 3ª ed. New York: McGraw Hill.

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw- Hill.

Ansoff, H., & Brandenburg, R. (1976). A language for organization design: part I y II. *Management science*, 17(12), 705-731

Beal R., & Ardekani, M. (2000) Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies, *Journal of Management* 2000, Vol 26, No 4, pp 733–62.

Besseyre Des Horts, C.H. (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Aedipe/Deusto, Bilbao

Birkinshaw; R. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure. *Organization Science*;13(3), may-june, pp 274-289.

Castillo, J. (2009). Muestreo por conveniencia. [en línea] disponible en:<http://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia..> Recuperado el 19 de mayo de 2013.

David, F. (1994). “La Gerencia Estratégica”, Bogotá, Editorial Fondo Editorial Legis.

Claver, E., Pertusa, E., y Molina, J. (2012), Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance, *Journal of Business Research* 65, pp 993–1002.

Galbraith, J (1992). *Designing the innovating organization*. *Organizational Dynamics*, 11(1) Winter, 15-25.

Galbraith, J. (1994). *Competing with flexible lateral organizations*. Massachusetts, USA: Addison-Wesley.

Galbraith, J. (1995). *Diseño de Organizaciones: Un informe ejecutivo sobre la Estrategia, Estructura y Proceso*. San Francisco: Jossey-Bass.

Graham, L. (2008). Building Healthy Organisations: The New Frontier. Graham Lowe. Lowe Group, 2008

Hasnanywati, H. (2010), The Relationship between Firm's Strategic Orientations and Strategic Planning process, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No 11.

Hatten, K. (1987). Strategic Management. Analysis and Action. Prentice-Hall International.

Hax, A., y Majluf, N. (1991) The strategy concept & process: A pragmatic approach. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Hernández R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. 3a Ed. Bogotá.

Jáimez y Bretones, (2011). Towards a healthy organisation model. Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x

Kaplan R., Norton D., (2004), Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España. Harvard Business School Publishing Corporation

Kelloway, K., y Day, A (2005). Building Healthy Workplaces: What We Know So Far, E. Kevin kelloway and arla I. day, 2005, Saint Mary's University.

Koontz, H. (1991). Estrategia, planificación y control. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/gerencia.htm> [Fecha de consulta: marzo, 2012]

Lowry, C., y Hanges, P (2008). What is the Healthy Organization? Organizational Climate and Diversity Assessment: A Research Partnership, Libraries and the Academy, Volume 8, Number 1.

Li, Y., & Tan, C. (2013), Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance, Journal of Business Research 66, pp 248–259.

Mc Hugh, Humphreys y Mclavor, (2003). Buyer-supplier relationships and organizational health, McHugh, M., Humphreys, P. and Mclvor, R., Journal of Supply Chain Management, 2003.

Miles y Snow, (1978). La estrategia, estructuras y procesos de la organización. New York. Mc Graw Hill.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H (1991). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1991) Mintzberg y la dirección, editorial Díaz Santos S:A., España.

Mintzberg, H.; Quinn, J. y Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico. Edición europea revisada. Madrid: Prentice Hall. 840 p.

Mintzberg, H.; Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. Administrative Science Quarterly, vol. 21, pp. 246-275.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. En: Fall 1987 California Management Review.

Mintzberg, H. (1987). La estructuración de las organizaciones. Barcelona. Ariel.

Ojo, J. (2008). Competitive Strategy and Total Quality Management Culture in organizations. African Research Review vol.1

Prajogo, D., Sohal, A., (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM, European Journal of Operational Research 168 pp 35-50.

Pérez, R. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. Editorial Ariel, Barcelona.

Pfeffer, (1999). The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action, Jeffrey Pfeffer & Robert Sutton, 1999, Harvard Business School Press.

Porter, M. (1981). Estrategia competitiva. Michigan: Cesca.

Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review. May-June. 43-59.

Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, November-December.

Quinn, J. (1991). The strategic Process. Concepts. Context. Cases.

Robbins, (1990). Comportamiento organizacional : conceptos, controversias y aplicaciones. 3a. Ed.

Salanova, M(2008) "Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos", en Revista de trabajo y seguridad social, (303), Madrid España.

Salanova, M (2009)"Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva" en Vásquez, C y Hervas, G. (307), psicología positiva: Bases científicas de bienestar y la resiliencia. Madrid Alianza Editorial.

Simon, H. (1981). The sciences of the artificial. Cambridge, USA: MIT Press.

Smith, T. (1977). Dynamic Business Strategy: The art of planning for success. New York: McGraw Hill.

Tregore, B., & Zimmerman, J. (1980) Top Management Strategy – What it is & how to make it work . New York: Simon & Schuster.

Uriarte, F., & Obregon, A. (2009) La estrategia empresarial con método, España, Editorial Desclée de Brouwer (3a. ed.) pág 362.

Wei, L., Liu, J., Zhang, Y., & Chiu, R., (2008), The Role of Corporate Culture in the Process of Strategic Human Resource Management: Evidence From Chinese Enterprises, Human Resource Management, Winter 2008, Vol. 47, No. 4, Pp. 777–794

Weick, K. (1993). Organizational redesign as improvisation. En G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), Organizational change and redesign (pp. 346-379). New York, USA: Oxford University Press.

Wehrich, H., (1982), The tows matrix - a tool for situational analysis, in: Journal of Long Range Planning, Vol. 15, no. 2. San Francisco Estados Unidos.

Whittington, R. (2001). ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa? 2a ed. España: Internacional Thomson. 182 p.

Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson and Mc Grath (2004), Work and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization, en British psychological society 77, 568 – 588. Londres.

Williams, C. (2007). Linking estrategia to structure: the power of sistematic organization design. Organization Development Journal; 25(2), 163-170.

Xiaoying, D., Qianqian, L., Dezhi, Y. (2008), Business Performance, Business Strategy, and Information System Strategic Alignment: An Empirical Study on Chinese Firms, en Tsinghua science and Technology 13(3), 348 – 354. Beijing China.