

**IMPLEMENTACION DE PRÁCTICAS SALUDABLES Y LA  
INNOVACION PERSONAL**

**KATERINE SIERRA RISCANEBO**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**BOGOTÁ, D.C**

**2012**

**IMPLEMENTACION DE PRÁCTICAS SALUDABLES Y LA INNOVACION  
PERSONAL**

**KATERINE SIERRA RISCANEBO**

**PROYECTO DE GRADO**

**MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA**

**PROFESORA ASOCIADA DE CARRERA**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**BOGOTÁ, D.C**

**2012**

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCION .....</b>	<b>6</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1. PERSPECTIVA CLÁSICA EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.....	7
2.2. PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA: ESTUDIOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS .....	9
2.3. ORGANIZACIONES SALUDABLES .....	11
2.4. MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES.....	13
2.4.1. <i>MODELOS ENFOCADOS EN LA SALUD DE LOS EMPLEADOS EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES</i> .....	14
2.4.2. <i>MODELOS CENTRADOS EN DIFERENTES GRUPOS DE INTERES</i> .....	22
2.5. PRÁCTICAS SALUDABLES .....	29
2.6. INNOVACIÓN .....	31
2.6.1. <i>INNOVACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL</i> .....	32
2.6.2. <i>INNOVACIÓN A NIVEL PERSONAL</i> .....	34
<b>3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>38</b>
3.1. JUSTIFICACION .....	38
3.2. OBJETIVOS.....	39
3.2.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	39
3.2.2. <i>OBJETIVOS ESPECIFICOS</i> .....	39
3.3. METODOLOGIA .....	40
3.3.1. <i>TIPO DE ESTUDIO</i> .....	40
3.3.2. <i>POBLACIÓN Y MUESTRA</i> .....	41
3.3.3. <i>INSTRUMENTO</i> .....	41
3.3.4. <i>PROPIEDADES Y MEDIDAS DE LAS ESCALAS</i> .....	42
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
4.1. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS.....	43
4.2. CORRELACIONES .....	46
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	47
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>6. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>54</b>

## **RESUMEN**

Hoy en día las organizaciones buscan ser más exitosas y tener resultados más positivos en la consecución de las actividades dirigidas hacia los distintos grupos de interés y la propia organización. Es así como surge el concepto de organizaciones saludables, las cuales a través de prácticas saludables logran llevar a cabo acciones dirigidas hacia el bienestar de los empleados, proveedores, compradores, y la sociedad en general. Este estudio hace igualmente referencia a la innovación personal, donde se incluyen algunos conceptos de innovación y se profundiza en la innovación a nivel organizacional y personal. Con el propósito de establecer la relación existente entre las prácticas saludables y la innovación personal, se tienen en cuenta algunos modelos y perspectivas que incorporan el concepto de organizaciones y prácticas saludables, así como los conceptos de innovación enfocados hacia el nivel personal. Para determinar dicha relación, se llevo a cabo un trabajo de campo en un empresa de entretenimiento cinematográfico tomando como muestra a 50 empleados de la organización. Los resultados arrojados señalan que tres de las cuatro practicas saludables, a saber: plan de desarrollo, empleados, proveedores y compradores, poseen una relación estadísticamente significativa con la innovación a nivel personal, siendo la práctica referente al cuidado del medio interno y externo la menos relacionada con ésta. Resulta importante continuar con otras investigaciones acerca del tema.

## **PALABRAS CLAVE**

Organizaciones saludables, prácticas saludables, innovación personal, estudios positivos.

## **ABSTRACT**

Today organizations seek to be more successful and have more positive results in the activities directed towards groups of interest and the Organization itself. Through the concept of healthy organizations, enterprises carry out actions directed towards the well-being of the employees, suppliers, customers, and society in general. Besides, this study refers to the personal innovation, where some concepts of innovation are included and there are two key concepts that are the innovation at the organizational level and the personal level. With the purpose of set the relationship between healthy practices and personal innovation, there are some models and perspectives that incorporate the concept of organizations and healthy practices. A questionnaire based on questions about healthy practices and innovation at the personal level was the instrument for determine the results of this investigation. It is very important to continue with other studies in this field.

## **KEY WORDS**

Healthy Organizations, Healthy practices, Individual innovation, Positive studies.

## 1. INTRODUCCION

Este proyecto busca establecer la relación que existe entre las prácticas saludables y la innovación personal de los empleados. Específicamente se abordan algunos autores que han estudiado las organizaciones saludables, con el objetivo de lograr altos niveles de desempeño.

El desarrollo del texto comienza en el primer apartado con la perspectiva clásica de las organizaciones, seguida de la perspectiva contemporánea, para luego continuar con las distintas definiciones de organizaciones saludables y practicas saludables, y por ultimo, los modelos de organizaciones saludables, los cuales se encuentran divididos en modelos enfocados en la salud de los empleados y los modelos centrados en los distintos grupos de interés. En el segundo apartado, se presenta la noción de innovación, teniendo en cuenta algunas definiciones y los dos enfoques, organizacional y personal. Los resultados se presentan a partir de la realización de un trabajo de campo, en el cual se midieron un conjunto de practicas saludables cruzados con la variable de innovación organizacional, de donde se extrajeron algunas conclusiones referentes al propósito del proyecto. Por ultimo, se plantean las conclusiones del trabajo y las posibles investigaciones futuras.

La carencia de investigación sobre las organizaciones saludables y la importancia que ha venido cobrando este concepto en el desarrollo de las organizaciones, ha suscitado la necesidad de nuevos aportes al respecto. Teniendo en cuenta que el término de organización saludable se ha ido consolidando cada vez mas, se

observan algunos estudios y avances entorno a este a partir de la investigación de varios autores.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para una mejor comprensión del estudio de las organizaciones, es importante comenzar con una explicación breve acerca de la perspectiva clásica en el estudio de las organizaciones y luego dar una explicación sobre los estudios organizacionales positivos, teniendo en cuenta que estos se encuentran en contraposición a los estudios clásicos de las organizaciones. De manera complementaria en el texto se desarrolla el concepto de innovación personal, haciendo un acercamiento a la noción de innovación organizacional por un lado, y por otro, a la innovación personal y los autores que han abordado este tema.

### **2.1. PERSPECTIVA CLÁSICA EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES**

En los estudios clásicos de la administración se destacan autores como Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol. Según Ahumada (2001), las características generales de este enfoque clásico trató de determinar una forma de organización que sirviera para la sociedad industrial, a través de un análisis sistemático de las organizaciones, con el objetivo de aumentar el control, la eficiencia y la predictibilidad de las acciones organizacionales. Del mismo modo, Ahumada (2001) menciona que la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Sin embargo, había algunas diferencias entre estos autores, pues mientras que Fayol parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, Taylor tenía una visión analítica y concreta (Ahumada, 2001).

Por último, y continuando con Ahumada (2001), este señala que Weber por su parte, se adentro en el estudio de la burocracia y que proporciono un modelo descriptivo de la naturaleza y estructura de las organizaciones jerárquicas efectivas.

Teniendo en cuenta los aportes que cada uno de estos autores hicieron, es preciso comenzar con Fayol. En este orden de ideas, Fayol apporto algunos principios claves de dirección, los cuales fueron utilizados en el diseño y practica de las organizaciones. Algunos de estos principios fueron la jerarquía, la planificación de metas y actividades, el control, la unidad de mando, subordinación, equidad, estabilidad, entre otros (Ahumada, 2001). Según Fayol, la administración de una organización implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades y procesos (Ahumada, 2001). Por su parte, (Ahumada, 2001) también señala que Taylor, en su teoría acerca de la administración, describe la forma en que se deben estructurar las organizaciones y en la dirección científica, describe la forma en que deben estructurarse, pero respecto a las tareas para aumentar la eficiencia en su cumplimiento.

Taylor enfatizó en de las actividades por parte de los miembros de la organización con el fin de aumentar la productividad y desempeño de los trabajadores (Ahumada, 2001). De este modo, los puntos más importantes abordados por este autor fueron las técnicas de dirección y diseño mejoradas en la estandarización del trabajo, la planificación de tareas, los estudios de tiempos y movimiento, el ahorro de costos, entre otros más. Por ultimo, se encuentra Max Weber, quien profundizó en el estudio de la burocracia, la cual se logra a través de la formalización de reglas, estructuras y procesos. (Ahumada, 2001).

## **2.2. PERSPECTIVA CONTEMPORÁNEA: ESTUDIOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS**

Por otro lado, de acuerdo a los estudios organizacionales positivos, juegan un papel importante en el estudio organizacional contemporáneo, pues la investigación ha demostrado el fuerte poder predictivo de los recursos organizacionales y personales en la comprensión de procesos organizacionales positivos (Salanova, 2006). Los estudios organizacionales positivos distinguen de los estudios tradicionales en tanto que hacen un énfasis en los procesos positivos, el valor de la transparencia y en extender el rango de lo que constituyen los resultados organizacionales positivos. De este modo, la principal contribución de estos estudios se sustenta en ofrecer una alternativa para tratar de cambiar el foco de atención de los aspectos negativos por el comportamiento organizacional positivo, logrando de esta manera, empleados comprometidos (De la Guardia, 2009).

El comportamiento organizacional positivo, según De la Guardia (2009) no supone un descubrimiento nuevo sobre la importancia del positivismo, si no que se enfoca en la necesidad de construir una teoría más enfocada, investigaciones de rasgos positivos y comportamiento del empleado en la organización.

Autores como Bakker, Demeorouti (2007), citados por De la Guardia (2009) hablan acerca del valor añadido de los estudios organizacionales positivos, donde se ha demostrado que la combinación de actitudes y características de un grupo pueden representar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.

Con este nuevo enfoque, se dejan de lado las estructuras organizacionales que dependen en gran manera de la gerencia de control y principios económicos, y en

reemplazo están surgiendo las organizaciones modernas con un enfoque en la gerencia del capital humano. Así, los estudios organizacionales positivos buscan desarrollar los aspectos positivos que agreguen valor tanto para la organización como para el empleado (De la guardia, 2009)

Teniendo en cuenta que los estudios positivos tienen en cuenta un enfoque hacia el capital humano, Echeverría (2003) y Hock (2001) señalan que las personas se han hecho cada vez más importantes en el accionar de la organización, pues se ha pasado de ignorar la importancia de las personas a considerarlas el foco central de la misma. De acuerdo a lo anterior, las organizaciones deben enfocarse en el componente humano, teniendo en cuenta la valoración, la retención, reconocimiento y consideración de sus necesidades (Collins, 2002).

De acuerdo con Hock (2001), y de acuerdo a la teoría positivista del comportamiento del empleado dentro de la organización, se debe suministrar a las personas la suficiente autonomía, de tal forma que tengan el poder de tomar decisiones y haya un empoderamiento de los mismos. Este empoderamiento significa para los empleados y la organización el acceso a la información, la participación, la responsabilidad y el desarrollo de las capacidades.

En este orden de ideas, según Hock (2001), es necesario que la organización gestione la integridad, los conocimientos, las habilidades, las conductas de las personas, con el propósito de que los directivos puedan ver reflejadas las consecuencias de su propia conducta. de este modo, los directivos en las organizaciones deben gestionar su propia conducta, luego la de sus jefes y por ultimo la de sus compañeros de trabajo. En resumen, según Hock "Una organización, sin importar que tan bien diseñada, es solo tan buena como la gente que vive y trabaja en ella".

De acuerdo con Luthans (2002), existe una necesidad en el campo del comportamiento organizacional de considerar aproximaciones proactivas y positivas, enfatizando en las fortalezas, en lugar de continuar con el espiral de lo negativo y el intento de reparar las debilidades. Así pues, Luthans (2002), realiza un intento para la generación de un pensamiento positivo y la estimulación en la construcción de nuevas teorías, investigaciones y aplicaciones efectivas.

### **2.3. ORGANIZACIONES SALUDABLES**

En el marco de los estudios organizacionales positivos, se ha estudiado el tema de organizaciones saludables, que ha resultado ser un concepto de vital importancia, dado su carácter novedoso y actual. Adicional a esto, existe una tendencia a comprender las organizaciones saludables desde una visión integral, pues se ha identificado que estas generan resultados positivos desde varios aspectos. (Grueso, Toca, Rey, En prensa)

Bajo este panorama, para poder explicar este concepto y su papel dentro de los estudios organizacionales positivos, es preciso comenzar con la definición que Salanova (2009) ofrece de las organizaciones saludables; así pues, estas se definen como organizaciones que necesitan tener empleados motivados y sanos, a través de avances en las políticas de los recursos humanos, así como tener en cuenta la experiencia, el talento, la autogestión y la atención a las necesidades de los empleados. De este modo, dentro de las organizaciones saludables, se realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos que significan un valor estratégico en la organización y suponen que la salud de los empleados es un fin en si misma, y no un medio para alcanzar otro fin. Adicional a esto, según Salanova (2009) las organizaciones saludables tienen en cuenta el ambiente físico

y social de trabajo de los trabajadores, con el fin de motivarlos y obtener productos y servicios saludables.

Las organizaciones saludables como concepto han sido definidas por varios autores, por su parte Graham Lowe (2008) indica que las organizaciones saludables son como una cadena de valor, que muestra como la cultura, los sistemas de personas, las políticas y programa encajan, de tal forma que inspire a las personas en su trabajo y que sea sostenible en el tiempo. Según Wilson y colaboradores (2004), el concepto de organización saludable se ha desarrollado para indicar que la organización es efectiva en relación a los distintos ambientes en que se desarrolla y la capacidad de reacción ante los cambios del entorno. Según Wilson y colaboradores (2004), una organización saludable es aquella que se caracteriza por esfuerzos sistemáticos, intencionales y de cooperación para optimizar el bienestar y la productividad a través de trabajos bien diseñados, un ambiente social-organizacional de soporte, y oportunidades equitativas y accesibles para la carrera y el futuro en la vida laboral.

Mc Hugh, Humphreys y McIvor (2003) afirman que una organización saludable es aquella que desarrolla y organiza su estructura, cultura y procesos para lograr altos niveles de desempeño. Del mismo modo, Salanova (2008) indica que las organizaciones saludables son las que estructuran y desarrollan formas y prácticas que promueven el bienestar de las personas, consiguiendo productos y servicios saludables y de alto desempeño y manteniendo relaciones apropiadas con el entorno organizacional y la comunidad.

Por su parte, Lowry y Hanges (2010) las definen como organizaciones que buscan un aprendizaje continuo e innovación para poder suplir las demandas del entorno, a través del empoderamiento de los empleados. En este orden de ideas, y atendiendo a la definición de Dive (2004), este indica que las organizaciones saludables se enfocan en la calidad de los productos y servicios, servicio al cliente y al consumidor, efectividad en costos, innovación y buenas relaciones con el entorno.

Otros autores afirman que una organización saludable es la extensión lógica de la organización del trabajo y presupone que debería ser posible distinguirse tanto de sistemas de trabajo sanos como no (Wilson y colaboradores, 2004). Del mismo modo, otro autor señala que las organizaciones saludables se conforman a partir de la adopción de un enfoque estratégico en la excelencia, el logro de buenos resultados, de tal forma que los líderes entiendan la dinámica de las relaciones y el balance que existe entre empleados, clientes y los grupos de interés. (Corbett, 2004)

## **2.4. MODELOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES**

A partir de los estudios que incorporan el desarrollo sobre las organizaciones saludables, se identifican dos perspectivas. La primera con los modelos centrados en la salud de los empleados, el cual ha sido uno de los temas principales en el estudio de las organizaciones saludables, y la segunda son los modelos planteados en trono al concepto de organización saludable centrados en diferentes grupos de interés.

Algunos de los modelos que explican la primera perspectiva son los desarrollados por Wilson y colaboradores (2004), Kelloway y Day (2005) y Salanova (2008). De otra parte, la segunda vía se enfoca en los modelos centrados en diferentes grupos de interés, que han tenido mayor relevancia a nivel empresarial y que

incorporan prácticas basadas en la salud de los empleados y la sociedad en general. Así pues, los modelos que se han configurado a partir de este criterio son: el Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión (Fundibeq, 2005), el Modelo de excelencia europeo de la European Foundation Quality Management EFQM (s,f), el Canadian Business Framework for Excellence de Canadá(NQI, 2007), el programa nacional de calidad Baldrige (National Institute of Standards and Technology NIST, 1987) y por último, el programa para la excelencia empresarial de Australia (Sai Global, 2004).

#### **2.4.1. MODELOS ENFOCADOS EN LA SALUD DE LOS EMPLEADOS EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES**

Atendiendo al modelo de organización saludable y el enfoque hacia la salud de los empleados, este modelo esta guiado por la definición de organización saludable, en donde se señala que esta e encuentra caracterizada por esfuerzos sistemáticos, intencionales y cooperativos para incrementar el bienestar de los empleados y su productividad (Wilson y colaboradores, 2004). Los aportes de Wilson y Colaboradores (2004), ofrecen un marco preliminar en el tema del trabajo y la salud, en donde se tiene como objetivo explicar la relación entre trabajo y salud mas allá de la interacción trabajo- empleado.

Así pues, Wilson y colaboradores (2004), para comprender la salud en las organizaciones, identifican tres dominios distintos de la vida en el trabajo, a saber, el diseño de trabajo, el trabajo futuro y el clima organizacional. Por una parte, los aportes hechos por varios autores indican que el diseño de trabajo se enfoca en las percepciones individuales del empleado en sus tareas inmediatas en el trabajo; el clima organizacional involucra aspectos sociales e interpersonales en el rol de

trabajo, y por último, el futuro del trabajo se concentra en la seguridad en el trabajo, equidad y el desarrollo de carrera en la empresa.

A pesar de que hay varios autores que han intentado aportar más conocimiento (Wilson y colaboradores, 2004), acerca de las características organizacionales y del trabajo asociadas con la salud de las organizaciones, hay muy poca investigación empírica y análisis sistemático de un modelo de organización saludable a la fecha. De la misma manera, el concepto de organización saludable se enfoca en que debe ser posible identificar las características de trabajo y organizacionales de las organizaciones saludables y que estas organizaciones a su vez deben tener trabajadores más saludables y por ende productivos. De este modo, Wilson y colaboradores (2004) decidieron comenzar a conducir un test inicial de un modelo de organización saludable, que se basó en un estudio hecho a una empresa que vende al por menor. Este modelo planteado acerca de la organización de trabajo saludable, provee un marco empírico e incorpora aspectos principales de la organización saludable.

En términos de resultados se determinó que las características de trabajo influyen en el ajuste psicológico de los empleados en su trabajo, lo cual afecta directamente la salud y bienestar de los mismos. Otro resultado indica la importancia que tiene el papel que los empleados desempeñan en su trabajo, sus percepciones y expectativas, que al final tienen un impacto significativo en los resultados para la organización, particularmente en la salud y bienestar de los empleados. En lo que se refiere a las políticas, procedimientos y acciones implantadas por la compañía, estas son reflejadas a través de los empleados y su satisfacción y compromiso con su trabajo y la organización.

A pesar de que este modelo presenta algunas limitaciones, Wilson y colaboradores (2004) afirman que provee un marco conceptual completo para el estudio de una organización saludable, así como otros resultados organizacionales de interés y la importancia de este campo de estudio.

Por otro lado, según el modelo heurístico de bienestar y organizaciones saludables de Salanova (2008), se propone que una organización saludable se desarrolla a partir de las prácticas saludables de estructurar y gestionar los procesos, así como a partir de los empleados saludables, y por último, los resultados organizacionales. La existencia de estas prácticas tendrá influencia sobre el bienestar de los empleados, los resultados organizacionales, y por último, las formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo, las cuales se deben implementar por la organización teniendo en cuenta su propia cultura, valores, estrategia y objetivos organizacionales (Salanova 2008). La creación y mantenimiento de prácticas saludables en las organizaciones implica un beneficio para todas las partes de la organización, pasando por los empleados, empleadores, los clientes, y la sociedad en general, con el fin de mejorar la efectividad, supervivencia y desarrollo futuro (Salanova, 2008).

De acuerdo a lo anterior, por un lado las practicas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo tiene en cuenta recursos estructurales y de tipo social que se encargan de la creación del surgimiento de las organizaciones positivas. (Salanova, 2008). Dichos recursos están enfocados hacia los aspectos físicos, estructurales y sociales con el fin de cumplir con los objetivos de la organización, y de la misma manera, con el desarrollo personal y profesional de los empleados. (Salanova, 2008). Dichos recursos tienen gran influencia en los procesos psicosociales y organizacionales positivos, es decir, las organizaciones saludables.

Estos recursos estructurales, se dividen al tiempo en recursos de tarea y recursos de la organización, en donde los primeros hacen referencia a la claridad de las tareas y del rol laboral, así como la autonomía, la variedad de las tareas y el feedback de las mismas (Salanova, 2006). Los recursos de la organización por su parte, se refieren a las prácticas directivas y gestión de recursos humanos, cultura, valores y objetivos organizacionales. Ahondando un poco más en el papel de los recursos Humanos en las organizaciones saludables, y teniendo en cuenta un artículo de Salanova (2008), es primordial que se implementen nuevos conceptos que tengan como objetivo el desarrollo y la mejora de practicas empresariales, así como la búsqueda de las practicas de RRHH que se acomoden a las organizaciones saludables. Respecto a las prácticas directivas, Salanova (2005) afirma que esta pertenecen a los recursos organizacionales, los cuales están relacionados con procesos mas colectivos y de tipo mas macro.

En concordancia con lo anterior, según Salanova (2008) el desarrollo de los recursos humanos depende en gran parte del desarrollo de los recursos de la organización, como lo son los aspectos del ambiente de trabajo, específicamente aspectos físicos, estructurales y sociales, los cuales estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional. De este modo, para que las organizaciones saludables utilicen al máximo el potencial de sus trabajadores, es muy importante que se enfoquen en el fortalecimiento de las practicas de recursos humanos, por medio de un interés especial en las necesidades individuales de los empleados, la autogestión y el desarrollo de competencias.

En lo referente a los recursos sociales, estos forman parte del capital social y se refiere a la relación que se establece entre las personas con las que se trabaja y para las que se trabaja.(Salanova, 2008). Este capital social encierra las

relaciones interpersonales, intergrupales e interorganizacionales, las redes, conexiones, la estructura social y las dinámicas culturales, representado un constructo multidimensional (Salanova, 2008).

En segundo lugar, están las prácticas organizacionales referidas a los empleados saludables y su capital psicológico positivo. En este punto, los aspectos mas relevantes se inician desde el movimiento de la psicología Organizacional Positiva, en donde se tienen en cuenta las fortalezas y capacidades personales, las cuales pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para el logro de mejoras en el funcionamiento de la organización y el desempeño de las mismas. Los aspectos mas relevantes del capital psicológico positivo son la auto-eficacia, optimismo, resiliencia, esperanza y vinculación con el trabajo. Es importante tener en cuenta que para que un recurso organizacional pueda ser competitivo, es necesario que sea algo que la competencia no pueda imitar, lo cual es posible mediante las personas, que son las que verdaderamente representan una ventaja competitiva (Salanova 2008).

Por ultimo, se encuentran, los resultados organizacionales que se derivan de personas que se sienten mas saludables,, lo cual esta relacionado con la excelencia organizacional, teniendo en cuenta productos o servicios de excelencia y relaciones positivas con el entorno y la comunidad en general (Salanova, 2008).

Uno de los factores más relevantes en el concepto de organización saludable es aquel en el cual se tiene en cuenta la planeación, implementación y control de acciones de desarrollo, los cuales promueven la salud de los empleados, los clientes, los proveedores y la sociedad en general. Los empleados, según el Salanova (2008), constituyen la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones debido a que se convierten en un recurso menos imitable por los

competidores, por lo cual deben tomarse acciones dirigidas al bienestar de los mismos. Por su parte, el cuidado del medio ambiente interno y externo se refiere al cuidado del espacio físico en el cual las organizaciones desarrollan sus actividades, con el fin de generar un contexto de salud y seguridad a sus empleados (Gimeno y colaboradores, 2008; Kelloway y Day, 2005). Por ejemplo, Kelloway y Day (2005) aclaran que el ambiente físico de trabajo, en términos de seguridad y de un espacio físico ergonómicamente diseñado, contribuye en gran manera a la salud en el lugar de trabajo.

De manera complementaria, el Modelo de Organización saludable de Kelloway y Day (2005) plantea una serie de variables que se constituyen como antecedentes y consecuencias de los lugares de trabajo saludables. Este modelo funciona como una herramienta efectiva en organizar y complementar la literatura concerniente a este tema. Según Kelloway y Day (2005), y basados en la definición de lugar de trabajo saludable bajo una aproximación "holística", distinguen una serie de factores físicos y psicosociales como predictores de un lugar de trabajo saludable.

Los aspectos físicos incluyen los factores seguridad y un espacio diseñado ergonómicamente. Por su parte, el ambiente psicosocial incorpora los factores como la cultura organizacional (cultura de soporte y respeto), la implicación de los empleados en el trabajo (relaciones interpersonales), las características del trabajo (contenido del rol, horas de trabajo y por último, el balance trabajo-familia).

En lo que respecta al ambiente físico saludable, los factores de seguridad y un espacio diseñado ergonómicamente, contribuyen en gran manera a la salud en el lugar de trabajo. Por otra parte, en los factores del ambiente psicosocial, la cultura organizacional se ve como una cultura de soporte y respeto; la implicación y desarrollo de los empleados, está enfocada hacia las relaciones interpersonales;

las características del trabajo, se refieren al contenido del rol,, las horas de trabajo, y por ultimo, se encuentra el balance trabajo-familia. Todos estos factores se constituyen en variables presentes en la vida de las organizaciones saludables (Kelloway y Day, 2005; Salanova, 2008, Wilson y colaboradores, 2004) y además, los empleados deben ser capaces de balancear los factores de trabajo en el contexto de sus vidas personales.

Por otra parte, y complementando los modelos de organización saludable, han surgido algunos criterios de calidad para el logro de organizaciones saludables. Uno de ellos es el Criterio de Organizaciones de trabajo saludables Canadiense, que encierra cinco principios con el fin de desarrollar un lugar de trabajo saludable. Entre los principios de este criterio se encuentran el liderazgo como enfoque vital en la fundación de valores, en segundo lugar la planeación, para realizar un plan de salud del lugar de trabajo a través de un diseño, actividades y evaluación de los programas de salud implementados en las organizaciones.

Por otra parte, está el enfoque en las personas, en donde se busca que las personas se involucren con las actividades de salud en el lugar de trabajo, a través de un ambiente de respeto, confianza y participación de los empleados. El cuarto es la gerencia de procesos, el cual determina como los procesos que tienen impacto directo en el bienestar de los empleados son controlados y mejorados. Por último, se encuentran los resultados, que se relacionan con el desarrollo de lugares de trabajo saludable, con el objetivo de asegurar la salud del empleado, su bienestar y su contribución en la organización.

De otro lado, se encuentra el criterio de calidad para lograr organizaciones saludables, denominado el Criterio de calidad para la promoción de la salud desarrollado por la Red Europea para la promoción de la salud (1999). Este criterio, además de establecer cómo una organización saludable puede tener empleados saludables, ofrece un esquema para la creación de una política de una organización saludable moderna, así como saber en qué lugar del camino se encuentran y que tan lejos están de lograr sus metas finales. Los principios establecidos en este criterio están basados en el modelo de Excelencia Europeo de la European Foundation Quality Management (EFQM), y se constituyen en procesos facilitadores para las organizaciones.

De acuerdo con la Red Europea para la promoción de la salud (1999), el criterio de organizaciones saludables se compone de 4 criterios facilitadores. En primer lugar se encuentran los lugares de trabajo saludables y políticas corporativas, por otro lado, están los recursos humanos y organización del trabajo, en donde la parte vital es la participación activa de los empleados en los procesos de planeación y toma de decisiones. El tercer criterio es la planeación de la promoción de la salud en los lugares de trabajo y finalmente, el cuarto criterio es el de responsabilidad social, el cual resulta igualmente crucial en la medida que incluye el rol de la organización. La implantación de acciones de promoción de la salud en los lugares de trabajo comprende las medidas para la promoción de la salud en el diseño del trabajo y un soporte en el comportamiento. El último criterio son los resultados en la promoción de salud en el lugar de trabajo, en donde los impactos de las medidas implementadas en la promoción de la salud se evidencian en la satisfacción del consumidor, la satisfacción del equipo de trabajo, en otros indicadores de salud, y por último en los factores económicos más importantes. En resumen, y como una descripción general de lo que este modelo de calidad para la promoción de salud desarrolla, la Red Europea para la promoción de la salud (1999), afirma que la combinación de esfuerzos de

empleadores, empleados y la sociedad en general constituyen puntos focales en el mejoramiento de la salud y el bienestar de las personas en el trabajo.

#### **2.4.2. MODELOS CENTRADOS EN DIFERENTES GRUPOS DE INTERES**

Los modelos que se han desarrollado alrededor del concepto de organización saludable centrados en los diferentes grupos de interés, se han considerado como aportes que se han realizado para que las empresas introduzcan prácticas dirigidas hacia la salud de los empleados, clientes, proveedores, accionistas y la sociedad en general (Grueso, toca, Rey; Prensa). De esta manera, los modelos que han surgido respecto a este enfoque son: El Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión (Fundibeq, 2005), el Modelo de excelencia europeo de la European Foundation Quality Management EFQM(S F), el Canadian Business Framework for Excellence de Canadá ( NQI, 2007), el programa Nacional de Calidad Baldrige y el Programa para la excelencia empresarial de Australia ( Sai Global, 2004).

En primer lugar, se encuentra el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundibeq, 2005), desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad, el cual se centra en cinco procesos facilitadores y cuatro procesos de resultados. Los primeros abarcan todo lo que hace la organización y la forma como lo hace (Fundibeq, 2005). Los segundos, se basan en lo que la organización logra por su trabajo realizado y son resultado de la gestión realizada. En lo que respecta a los procesos facilitadores, el primer proceso es el liderazgo y el estilo de gestión, del cual es importante destacar el estímulo de la innovación,

los recursos disponibles para las actividades de mejora e innovación y la búsqueda de herramientas para gestionar la misma. (Fundibeq, 2005).

El segundo proceso facilitador es la política y la estrategia, elementos que proporcionan el desarrollo de una misión y visión enfocada hacia las expectativas del ambiente mediato e inmediato de la organización. El tercer criterio es el desarrollo de las personas, donde lo que se busca es llevar al máximo su potencial con el fin de promover una gestión eficaz y eficiente.. Otro punto importante en este criterio es el destacar el desarrollo de las capacidades, conocimientos y desempeño de los empleados, de manera que se estimulen las practicas y comportamientos innovadores y creativos, tomando elementos como las oportunidades y planes de formación, la experiencia en el trabajo, el desarrollo de habilidades, y la alineación de los objetivos individuales y de equipo con los fines de la organización. (Fundibeq, 2005)

En lo que se refiere a la comunicación y facultamiento de las personas que constituye otro punto para este criterio, se deben identificar las necesidades de comunicación, de tal forma que esta vaya a todos los niveles de la organización, se promueva la autonomía de las personas y se cree un ambiente de trabajo en equipo. Por último, la atención y reconocimiento a las personas constituye otro componente de este criterio, en donde se trabaja con el reconocimiento de logros de los trabajadores, su inclusión en los ámbitos organizacionales y la promoción de actividades sociales y culturales. (Fundibeq, 2005)

El siguiente proceso facilitador son los recursos y asociados, en el cual se gestionan todos los recursos internos de la organización para una gestión efectiva.

Dichos recursos internos encierran a los recursos financieros que deben gestionarse de manera adecuada para una política y estrategias adecuadas; los recursos de información y conocimiento, que buscan un fácil acceso a la información y la generación de un comportamiento innovador; los recursos tecnológicos, buscando optimizar los activos y el impacto de estos sobre la comunidad, y por último, los recursos externos que incluyen el desarrollo y mejoramiento de las relaciones con los proveedores y demás asociados. (Fundibeq, 2005)

El último proceso facilitador se refiere a los clientes. En este, se identifican las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la calidad e innovación de productos y servicios, a través de la investigación de mercados y la búsqueda de nuevos nichos. (Fundibeq, 2005)

Ahora bien, acerca de los cuatro criterios de resultados, estos se dividen en cuatro, a saber: los resultados de clientes, los resultados del desarrollo de las personas, los resultados de sociedad, y por ultimo, los resultados globales.

El primer criterio, referido a los resultados de clientes, indica lo que esta consiguiendo la organización en relación con los clientes externos, teniendo en cuenta medidas de percepción de los clientes como la imagen global, los productos y servicios, las ventas y el servicio posventa y por ultimo, la lealtad. (Fundibeq, 2005)

El segundo criterio de resultados es el desarrollo de las personas, en el cual se encuentran presentes medidas de percepción y medidas de desempeño. Las primeras es lo que consigue la organización de acuerdo al desarrollo de sus trabajadores, lo cual esta relacionado con la motivación y la satisfacción del personal. Estas medidas de desempeño son utilizadas por la organización

internamente, así pues, tienen elementos de motivación, satisfacción, servicios al personal, eficacia en la comunicación, como las más importantes.

El tercer criterio de resultados es el de la sociedad, donde las medidas de percepción se refieren a lo que la sociedad percibe, a saber, un desempeño como un ciudadano corporativo responsable, compromiso en los lugares donde opera la organización, responsabilidad ambiental, salud, y en general los riesgos que puedan implicar las actividades de la organización. Entre las medidas de percepción se distinguen el desempeño como un responsable ciudadano corporativo, el involucramiento y compromiso en las comunidades donde opera la sociedad, las actividades para prevenir los peligros derivados de las operaciones dentro del ciclo de vida de los productos de la sociedad, el informe sobre actividades para colaborar a la preservación y mantenimiento de los recursos, y por último, las distinciones y premios recibidos.

Por último, se encuentra el criterio de resultados globales en el que la organización analiza cómo está su desempeño y de qué manera esta satisfaciendo las necesidades de los que poseen cualquier tipo de interés en la organización.

Otro documento propuesta en torno a la salud de las organizaciones se encuentra descrito en el Programa para la Excelencia empresarial de Canadá (NQE, 2007), el cual ofrece un marco acerca de la excelencia en los negocios. Dicho modelo se relaciona con el mejoramiento de la productividad y la competitividad, y la construcción de valor con los grupos de interés y el desarrollo del compromiso de los empleados hacia la organización. Según el Marco de excelencia en los

negocios Canadiense (NQI, 2007), se distinguen 9 elementos cuya aplicación redundará en mejoras y excelencia a largo plazo. Dentro de los nueve elementos se encuentra : el liderazgo, el enfoque en los grupos de interés, la cooperación y el trabajo en equipo, el manejo de procesos, la toma de decisiones, el aprendizaje continuo, las mejoras continuas y por ultimo, las obligaciones de la organización con los grupos de interés y la sociedad.

En este orden de ideas, en el proceso de aproximación a la excelencia, es necesario un liderazgo enfocado en la creación de cultura y valores, así como un enfoque hacia el pensamiento y comportamiento gerencial en todos los niveles. Del mismo modo, se encuentra el enfoque hacia los grupos de interés y los consumidores, pues el principal objetivo es satisfacer sus necesidades en la mejor manera posible y la construcción de valor con los grupos de interés y el desarrollo del compromiso de los empleados hacia la organización (NQI, 2007).

Otro factor importante es la cooperación y el trabajo en equipo dentro y entre organizaciones, de tal modo que las relaciones entre éstas se afiancen y fortalezcan. Como ya se había dicho anteriormente, la participación en todos los niveles de la organización debe lograr un desarrollo del potencial de cada una de las personas, en la búsqueda de su creatividad y contribución para lograr la excelencia. En cuanto al manejo de procesos, las mejoras se logran a través de la comprensión y el cambio de dichos procesos en beneficio de todo el sistema, ya que una organización es un red de procesos independientes que agregan valor (NQI, 2007).

En lo concerniente a la dimensión de toma de decisiones, estas se basan en información medida, comparaciones internas y externas y la comprensión de los mecanismos causa-efecto en el trabajo (NQI, 2007). Otro elemento es el aprendizaje continuo, en donde todos los empleados de la organización deben tener la oportunidad de desarrollar su máximo potencial y usar su creatividad para contribuir positivamente a la excelencia organizacional. En el enfoque hacia las mejoras continuas, no importa cuántas mejoras se logren, siempre hay maneras prácticas e innovadoras de hacer las cosas mejor y proveer servicios y productos de calidad al consumidor. (NQI, 2007)

Por ultimo, los compromisos de la sociedad con los diferentes grupos de interés y la sociedad, señala que una organización es vista como parte de la sociedad, con responsabilidades importantes para satisfacer las expectativas de la gente, los consumidores, y en general, los grupos de interés y la sociedad. (NQI,2007)

Otro referente entorno al concepto de organización saludable es el Programa Nacional y el premio Nacional de la calidad Baldrige (NIST, 1987). Según Este criterio, las organizaciones pueden alinear sus recursos, a través de un mejoramiento en la comunicación, productividad, efectividad, el logro de las metas estratégicas y la satisfacción de los trabajadores y los clientes. En este sentido, y según el National Institute of standards and Technology (NIST, 1987), este criterio encierra varios aspectos acerca del manejo de las organizaciones en la contribución a la excelencia empresarial a través de un sistema de dirección y gestión integral. Estos factores son: el liderazgo, la planeación estratégica, el enfoque en el consumidor, el análisis y manejo del conocimiento, el enfoque en la fuerza de trabajo, el énfasis en las operaciones, y por último, los resultados. El criterio Baldrige (NIST, 1987), tiene dos propósitos principales, el primero es identificar los beneficios que trae consigo este criterio para las organizaciones, y el

segundo es ayudar a las organizaciones a evaluar sus esfuerzos de mejora e identificar sus fortalezas y oportunidades. Por ultimo, las empresas que incorporan este criterio buscan mejorar el desempeño de la organización a través de la mejora de sus habilidades para pensar y actuar estratégicamente.

Por último, y siguiendo con el concepto de organización saludable tal como lo destaca Corbett (2004), se encuentra el Programa para la excelencia de las empresas de Australia (Sai Global, 2004), el cual provee servicios de información y soluciones para manejar el riesgo y del mismo modo manejar el mejoramiento del negocio, a través de un rango de soluciones para el mejoramiento del negocio. Este programa encierra seis elementos principales, que se constituyen en soluciones de mejoramiento para los negocios. Según SAI global (2011) se encuentra, por un lado el liderazgo que explora como las organizaciones desarrollan conceptos de liderazgo, procesos del negocio, sistemas de manejo, los valores y la cultura organizacional, y por ultimo, las iniciativas para el sostenimiento del medio ambiente y la comunidad.

Por otro lado, el enfoque en el cliente que se basa en como la organización analiza los consumidores y los posibles mercados, cómo utiliza el conocimiento, cómo maneja las relaciones con los consumidores, y por ultimo, cómo incrementa valor para los consumidores y los distintos grupos de interés. Otro elemento es la planeación, que indica como las organizaciones establecen sistemas de dirección estratégica y cómo estos despliegan planes para lograr dichas estrategias. A través de esta dirección estratégica, las organizaciones utilizan sistemas y procesos para establecer y comunicar sus propósitos, visión, valores y metas. Las personas en la organización hacen parte de otra solución dentro de este marco, pues son esenciales en la medida que son ellas las que crean una cultura dentro de la organización y el desarrollo de sus capacidades y contribuciones serán

importantes en el logro de las metas organizacionales. En lo que se refiere a la información y el conocimiento, estos se refieren a la aplicación efectiva de la información para cumplir con los objetivos organizacionales y la necesidad de procesos eficientes y eficaces para aplicar, analizar, y dirigir dicha información y conocimiento. Adicional, esta el proceso de mejoramiento, en donde se analizan los procesos que la organización utiliza para dar valor a los grupos de interés y cómo ésta fomenta la innovación y mejora la calidad en sus productos y servicios.

## **2.5. PRÁCTICAS SALUDABLES**

En el marco de la noción de las organizaciones saludables se encuentran algunos modelos explicativos que incorporan el concepto de prácticas saludables. Dichos modelos son los desarrollados por Wilson y colaboradores (2004), Kelloway y Day (2005) y Salanova (2008). Cada uno de estos modelos incorpora un marco explicativo en el concepto del trabajo y la salud, las prácticas saludables y los lugares de trabajo saludable. De esta manera, se va a introducir el concepto de prácticas saludables, teniendo en cuenta cada uno de los aportes en torno a este concepto.

Según Salanova (2008), las prácticas saludables están relacionadas con las mejoras en las tareas, el diseño de los puestos, el ambiente social, los canales de comunicación, las estrategias de conciliación trabajo /vida privada, entre otros. Así, cada organización debería desarrollar su propio plan de buenas prácticas, teniendo en cuenta su estructura, la cultura y los valores, así como sus recursos humanos, económicos y financieros. El modelo de Salanova (2008) incorpora la noción de prácticas que permiten estructurar y gestionar los procesos de trabajo, los cuales ha denominado recursos estructurales y recursos sociales. Entre los recursos estructurales se encuentran los recursos de la organización y los

recursos de tarea, donde los primeros están basados en las practicas directivas y de recursos humanos, las cuales fomentan la conexión de los empelados con la organización a través de sentimientos de pertenencia, lealtad y compromiso; los segundos, incorporan elementos como la claridad de las tareas, la autonomía, la variedad de las tareas y la existencia de información y feedback.

Los recursos sociales, tienen que ver con las personas con las que se trabaja como lo son los compañeros de trabajo, los jefes, los clientes, a través del fomento de la conexión del empleado con los demás, la ceración de canales para la comunicación organizacional, el desarrollo de equipos de trabajos Cross funcionales, estilos de liderazgo saludables y una cultura de calidad y servicio. (Salanova, 2008)

Salanova (2008), señala que las organizaciones que implementan buenas prácticas relacionadas con la optimización de los recursos, generan resultados que contribuyen a la excelencia organizacional y mantienen excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad. En concordancia con lo anterior, según Salanova (2008), una organización saludable presenta practicas saludables, empleados saludables y resultados saludables. Además, la existencia de prácticas saludables en las organizaciones, influye en gran manera en el desarrollo y resultados organizacionales saludables, los cuales contribuirán a mejorar las formas de estructurar y organizar los procesos de mejora. (Salanova, 2008)

De acuerdo a lo anterior, y teniendo en cuenta a Salanova (2009), se desprende el concepto de practicas saludables, las cuales están relacionadas con las mejoras

en las tareas, el diseño de los puestos, el ambiente social, los canales de comunicación, las estrategias de conciliación trabajo /vida privada. Así, cada organización debería desarrollar su propio plan de buenas practicas, teniendo en cuenta la estructura, los valores, estrategias, recursos, objetivos organizacionales.

## **2.6. INNOVACIÓN**

La innovación es un tema que ha sido estudiado en el mundo de las empresas dado que se encuentra asociado con la permanencia y desarrollo de las organizaciones y su competitividad. Esta lleva consigo una serie de elementos importantes que han servido de guía para desarrollarla en el mundo empresarial. Así pues, a continuación se presentan algunas definiciones:

Para Freeman (1982), la innovación se entiende como el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado.

Gee (1981), por su parte la define como el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente.

Para Pavón y Goodman (1981), la innovación se define como el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

De otra parte y dado la diversidad de niveles de la innovación, para el propósito de este trabajo se abordará la noción de innovación organizacional e innovación personal.

### **2.6.1. INNOVACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL**

La innovación organizacional ha sido objeto de varios estudios e investigaciones y ha representado la mayoría de los esfuerzos de los investigadores. En términos generales, la innovación organizacional se refiere a la creación o adopción de una idea o comportamiento nuevo para la organización (Daft, 1978; Damanpour y Evan, 1984; Damanpour, 1996). Las tres ideas que más determinan este tipo de innovación son por un lado, la división del trabajo, la estructura orgánica y la estrategia de alto riesgo. En el Manual de Oslo (2005), se define la innovación como la introducción de un nuevo o mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Por otra parte, en la innovación a nivel empresa, Kristina Jaskyte (2004) habla acerca de la relación entre innovación, liderazgo y cultura organizacional. En este

estudio se encontró que el liderazgo no se encuentra relacionado directamente con la innovación, sino que al contrario al relacionarse con los valores organizacionales y el consenso cultural, puede inhibir las prácticas de innovación. Sin embargo, los estudios sugieren que la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional, pueden ser útiles a la hora de encontrar la relación entre innovación y liderazgo. Los líderes pueden crear y promover una cultura organizacional que estimule la innovación, así como ser personas que den un soporte de innovación a través de los procesos de implementación, y por último, pueden crear una estructura organizacional requerida para este soporte ( Peters and Waterman, 1982; Van de Ven, 1986).

Además de esto, según Hasenfeld (1983), los líderes pueden asegurar la capacidad de la organización para innovar, dirigiendo los recursos y su energía con el fin de implementar nuevos programas y actividades de innovación. Un ejemplo de este es la cultura organizacional, en donde los líderes crean un entorno de innovación a través de prácticas de promoción cultural, tales como el coaching, los procesos de selección y reclutamiento, creación de lealtad en el grupo, entre otros mecanismos.

De acuerdo al Manual de Oslo (2005), con respecto a las innovaciones de organización en las prácticas empresariales, estas suponen la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y procedimientos de gestión de los trabajos, teniendo en cuenta la mejora en el aprendizaje y difusión del conocimiento a través de la organización. Este manual define una empresa innovadora como una empresa que ha introducido al menos una innovación, sin embargo, la clasificación de la empresa innovadora depende además de las necesidades de las políticas públicas o de la investigación.

Acorde al Manual de Oslo (2005), éste plantea además que las actividades de innovación de una empresa se derivan de la diversidad y la estructura de los vínculos que esta tenga con las fuentes de información, el conocimiento, las tecnologías, las practicas empresariales, como también los recursos humanos y financieros. Otro aspecto importante de la innovación a nivel empresa es que elementos como la confianza, los valores y las normas pueden tener un efecto de gran magnitud en el funcionamiento de las relaciones exteriores y el intercambio de conocimiento en el seno de la empresa (Manual de Oslo, 2005).

## **2.6.2. INNOVACIÓN A NIVEL PERSONAL**

Introduciendo el concepto de innovación personal, esta se define como

“Aquella secuencia de actividades que supone la introducción intencional dentro del propio rol de nuevos procesos, ideas, procedimientos, para la unidad de adopción con la intención de beneficiar significativamente al desempeño de rol, al grupo, a la organización o a una sociedad más amplia” (West y Farr, 1989)

Es importante hacer una clara distinción entre los conceptos de innovación y creatividad personal. De acuerdo con Salanova y Martin (2005), estos dos conceptos son de gran aporte para el ámbito organizacional y su funcionamiento, pero existe un solapamiento conceptual entre los términos creatividad e innovación personales.

En torno de la innovación personal, se han distinguido tres aproximaciones acerca de la innovación personal (Salanova y Martín, 2001), la primera se ocupa de ésta como un proceso, en donde se explica la innovación personal desde una idea hasta su desarrollo. La segunda aproximación tiene que ver con las influencias que conducen al desarrollo de la innovación personal. Por último, está la aproximación de los antecedentes de la innovación, que posee una investigación más amplia y reúne más aportes en el campo tanto de la creatividad como la innovación personal. (Salanova y Martin, 2005)

Según los investigadores y la literatura que existe acerca de este tema, se distinguen dos aproximaciones más generales en torno a la innovación, la primera es la aproximación del rasgo, en donde se incorpora la innovación personal y se basa principalmente en los rasgos de personalidad que ayudan a hacer una configuración de los rasgos que encierra la creatividad a nivel individual. Por su parte, otro aporte hecho por Kirton (1976), citado en el trabajo de Salanova y Martín (2001), señala que la innovación es una dimensión básica de personalidad, y de este modo, unas personas adaptarían y otras innovarían, lo cual conduce a distintos estilo de desempeño creativo. A pesar de que esta aproximación es una de las más acertadas, siguen habiendo vacíos en la práctica y existen las mismas limitaciones nombradas en la aproximación del rasgo. (Salanova y Martin, 2001)

La segunda aproximación se basa en las influencias situacionales, que representan variables de naturaleza más social, en donde la innovación tiene una mayor cabida, pues se analizan una serie de variables que pueden impactar la innovación personal. Basados en varios autores, Salanova y Martin (2001), señalan que la primera de estas variables es la autonomía, la cual consideran

como un antecedente positivo de la creatividad y desempeño innovador. En cuanto a la segunda, Salanova y Martin (2001), distinguen al afecto positivo y sus efectos sobre la creatividad, en la medida que las personas desempeñan mejor su rol cuando se imprimen sentimientos positivos.

Otra variable que impacta a la innovación personal es el liderazgo, en donde la dirección y el saber manejar a la gente, motiva las capacidades de innovación y creatividad. Adicional a esto, Salanova y Martin (2001), distinguen otra variable, a saber, el feedback y reconocimiento de los superiores, constituye un motivador de la creatividad en los ejecutivos de investigación y desarrollo, y por otro lado, el apoyo social es un predictor de la innovación.

Otro artículo referido a innovación individual, ofrece una serie de ideas acerca de lo que ésta significa en el mundo organizacional. La innovación individual es un punto central en muchas de las perspectivas de la administración, incluyendo el Total Quality Management (Ehigie & Akpan, 2004), los proyectos de mejora continua (Fuller, Marler & Hester, 2006), la solución creativa de los problemas (Basadur, 2004) y el aprendizaje organizacional (Senge, 1990).

Erez y Naveh (2004), concluyen que las características personales y organizacionales son necesarias para promover la innovación, la calidad y la eficiencia, en lugar de competir una con la otra. Estos autores señalan que los empleados están en capacidad de balancear el ser innovador con poner atención a su trabajo.

En este orden de ideas, se considera la innovación individual desde varias perspectivas del comportamiento innovador en el trabajo. Según Hurt, Joseph y

Cook (1977), la innovación personal se basa en las características personales, definiéndola como un deseo de cambio. Por otra parte, las medidas basadas en resultados, según West (1987) constituyen el rol de la innovación, en la medida que se quiere saber cuántos cambios individuales han sucedido en el trabajo de los empleados. De la misma manera, el comportamiento innovador en el trabajo se define como el comportamiento individual para lograr la iniciación e introducción intencional de nuevas y útiles ideas, procesos, productos o procedimientos (Farr y Ford, 1990).

Además, este comportamiento innovador implica que los individuos vayan más allá de su trabajo en la implementación de nuevas ideas con total libertad y autonomía. Así pues, se requiere de ideas que sean tan buenas como los tipos de comportamiento para implementar mejoramientos que aseguren el funcionamiento organizacional e individual. Por su parte, algunos estudios del comportamiento innovador en el trabajo aseguran que este está determinado en gran parte por las interacciones de los individuos con otras personas (Zhou & Shalley, 2003; Anderson, de Dreu y Nijstad, 2004). Un aspecto importante que destaca Basadur (2004), es que los líderes actúan como agentes de ayuda para los individuos, en la medida que coordinan e integran los diferentes estilos a través de un proceso de creatividad que incluye el descubrimiento y definición continuos de nuevos problemas, resolviéndolos y implementando las nuevas soluciones.

Dentro de la innovación individual hay un nuevo camino de investigación que tiene en cuenta factores como el comportamiento proactivo de los individuos, toma de iniciativas y acciones orientadas a futuro para cambiar y mejorar la situación (Parker et al, 2006). Si bien se han llevado a cabo estudios en los que se establecen relaciones entre factores organizacionales y la innovación personal, es

limitada la investigación en la que se analiza la relación entre prácticas organizacionales saludables y la innovación personal.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Existe alguna relación entre la implementación de prácticas saludables y la innovación personal?

#### **3.1. JUSTIFICACION**

Dado que el concepto de organizaciones saludables y prácticas saludables han sido poco instrumentalizados e investigados, este proyecto se realizó con el fin de ampliar su conocimiento y aportar de nuevas ideas. En lo que respecta a la parte práctica, la investigación permite probar un conjunto de herramientas para analizar y comprender las prácticas saludables y su relación con la innovación personal, mientras que el aspecto metodológico, busca saber si las escalas utilizadas en este proyecto son validas y confiables estadísticamente hablando.

En el ámbito académico, el aporte es de gran importancia debido a que se introduce a los estudiantes en el concepto de organización saludable, vista desde los estudios organizacionales positivos y sus impactos. A nivel empresarial, los aportes se evidencian en la importancia de la innovación, dado que es un

resultado que las organizaciones de hoy buscan para lograr permanencia y competitividad en el entorno y para llegar a un mejor funcionamiento organizacional, a partir de la introducción de prácticas gerenciales como pueden ser las practicas saludables.

A pesar de que se han realizado otros estudios en torno al concepto de innovación y algunas prácticas gerenciales, no existen muchos estudios en lo que se analice la relación entre prácticas saludables e innovación. En este orden de ideas, y debido a la poca investigación y conocimiento teórico y práctico acerca de este tema, se pretenden realizar más aportes en este campo, con el objetivo de prever situaciones futuras en otras empresas, conocer las repercusiones que pueden presentarse, identificar alternativas futuras, entre otros avances.

## **3.2. OBJETIVOS**

### **3.2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Describir la relación que existe entre la implantación de prácticas organizacionales saludables y la innovación personal.

### **3.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar si existen relaciones entre los planes de desarrollo y la innovación personal de los empleados.

- Establecer si existe relación entre la implementación de acciones orientadas hacia el desarrollo de los empleados y la innovación personal de los mismos.
- Identificar si existe relación entre la adopción de prácticas orientadas al cuidado del medio interno y externo y la innovación personal de los empleados.
- Determinar si existe correlación entre la innovación personal de los empleados y la adopción de prácticas saludables orientadas a los proveedores y compradores.

### **3.3. METODOLOGIA**

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

La investigación obedece a un estudio exploratorio y descriptivo. Como señala Méndez (1995), los proyectos o investigaciones de carácter exploratorio pretenden construir un marco teórico de referencia o el análisis de modelos existentes. En este orden de ideas, este estudio busca establecer la correlación que existe entre un conjunto de prácticas saludables y la innovación personal. De esta manera, las prácticas saludables y la innovación personal se constituyen en las variables de la investigación.

### **3.3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

“Una población es un conjunto de todos los elementos estudiados, acerca de los cuales se intentan sacar conclusiones “.Levin y Rubin (1996). Para efectos de este proyecto, la población objetivo estaba conformada por los trabajadores pertenecientes al área operativa de una empresa de la industria cinematográfica.

Como definición de muestra se tiene la siguiente:

“Es un subconjunto de unidades de análisis de una población dada, destinado a suministrar información sobre la población. Para que este subconjunto de unidades de análisis sea de utilidad estadística, deben reunirse ciertos requisitos en la selección de los elementos” Carrillo (2006)

La muestra para el estudio empleado fue un grupo de 50 empleados de una empresa cinematográfica.

### **3.3.3. INSTRUMENTO**

En la elaboración del estudio, se utilizó información escrita recopilada a través de un cuestionario que consta de 21 preguntas, 4 concernientes a la escala de innovación personal que se recogían en cuatro sub-escalas: Plan de desarrollo, empleados, preocupación por el medio interno y externo y Proveedores y compradores. En ambos casos, se empleó una escala tipo Likert con 5 anclajes de respuesta que iba desde 5 (Totalmente de acuerdo) hasta 1 (Totalmente en desacuerdo)

### 3.3.4. PROPIEDADES Y MEDIDAS DE LAS ESCALAS

La validez de las escalas de prácticas saludables, se analizó a través del análisis de componentes principales con rotación Varimax, lo que permitió validar la existencia de cuatro componentes subyacentes. Como paso siguiente, se utilizó un análisis de fiabilidad de Alpha de Cronbach.

Para validar la consistencia interna de las cuatro sub-escalas, se utilizó un análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach, el cual se orienta hacia la determinación de la consistencia interna de una prueba. Esta medida se entiende como un coeficiente de correlación con un rango de cero hasta uno. Según Grajales (2000), los valores negativos de  $\alpha$  resultan cuando los ítems no se relacionan de manera positiva entre ellos, lo que conduce a la violación del modelo de confiabilidad.

**Tabla 1. Análisis de fiabilidad**

PRÁCTICAS	NUMERO ÍTEMS	COEFICIENTE DE FIABILIDAD
1.PLAN DE DESARROLLO	3	0,76
2. EMPLEADOS	5	0,78
3. PREOCUPACION DEL MEDIO INTERNO Y EXTERNO	5	0,86
4. PROVEEDORES Y COMPRADORES	4	0,79
5.INNOVACION	4	0,76

**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo con la tabla 1, los índices de fiabilidad calculados fueron: Plan de desarrollo de 0,76. Por su parte, la escala demuestra un índice de confiabilidad para los empleados de 0,78, arrojó un 0,86 como índice de confiabilidad para la preocupación del medio interno y externo, y por último, un índice de confiabilidad de 0.79 para la variable proveedores y compradores. En todos los casos se considera que la fiabilidad de las escalas es adecuada.

## 4. RESULTADOS

Mediante la investigación se buscaba identificar la relación que existe entre las prácticas saludables y la innovación personal, para lo cual se llevo a cabo una investigación teórica y un trabajo de campo. Los resultados se presentan a continuación:

### 4.1. VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

**Tabla 2. Sexo**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MASCULINO	20	40,0	40,0	40,0
FEMENINO	30	60,0	60,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo a la tabla 2, se puede observar que el sexo femenino predominó en las encuestas realizadas, representando un 60 % de las mismas. Por su parte, el grupo masculino fue menor, representando un porcentaje de 40%.

**Tabla 3. Edad**

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18	4	8,0	8,0	8,0
19	4	8,0	8,0	16,0
20	10	20,0	20,0	36,0
21	9	18,0	18,0	54,0
22	3	6,0	6,0	60,0
23	5	10,0	10,0	70,0
24	7	14,0	14,0	84,0
25	2	4,0	4,0	88,0
26	2	4,0	4,0	92,0
27	1	2,0	2,0	94,0
28	1	2,0	2,0	96,0

33	1	2,0	2,0	98,0
41	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla 3 se observa que el grupo mas significativo en términos de edad es el de personas de 20 años con un porcentaje del 20 %, seguido de las edades de 21 (representando un 18%), 24 años ( representando un 14 %) y 23 años(representando un 10 %). El porcentaje faltante lo representan los demás grupos de edades.

**Tabla 4. Nivel académico**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BACHILLERATO	6,0	12,0	12,0	12,0
TECNICO/TECNOLOGO	14,0	28,0	28,0	40,0
UNIVERSIDAD	30,0	60,0	60,0	100,0
Total	50,0	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración Propia**

De acuerdo al nivel académico (Ver tabla 4), se observa que el nivel universitario es el que más predomina dentro de los encuestados, representando un 60 %. Seguido de este, está el nivel técnico / tecnológico, representando un 28 % de los encuestados. Por último, y como el menos predominante, se encuentra el nivel de bachiller, con un 12 %. De esta manera, es posible que la mayoría del personal perteneciente al nivel operativo posee un nivel académico Universitario, representando el mayor porcentaje dentro del total de encuestados.

**Tabla 5. Antigüedad**

Años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	21	42,0	42,0	42,0
2	18	36,0	36,0	78,0
3	8	16,0	16,0	94,0
4	1	2,0	2,0	96,0
5	1	2,0	2,0	98,0
7	1	2,0	2,0	100,0
	50	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración Propia**

Considerando los datos de la tabla 5, se puede observar que 1 año representa casi la mitad de los encuestados (21 personas), es decir el tiempo de antigüedad que mas se presenta. Seguido de este, están 2 años de antigüedad, con 18 personas que representan el 36 %. Luego, se encuentra 3 años de antigüedad con 8 personas encuestadas y un porcentaje del 16 %. Así, dos años es el tiempo que predomina en términos de antigüedad laboral, que representa casi la mitad de las personas encuestadas.

**Tabla6. Nivel de cargo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
OPERATIVO	42	84,0	84,0	84,0
MANDO MEDIO	7	14,0	14,0	98,0
DIRECTIVO	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**Fuente: Elaboración propia**

Observando la tabla 6, se puede ver que la gran mayoría de las encuestados ( 84%) laboran en el nivel operativo con un 84 %, seguido de los mandos medios

con 7 personas y representado un 14 %,y por ultimo, el mando directivo , con un gerente, es decir un 2 % de los encuestados.

#### 4.2. CORRELACIONES

La tabla 7 recoge los coeficientes de correlación de las variables incorporadas en el estudio. A continuación se presentan los resultados:

**Tabla 7.**

	Plan de Desarrollo	Empleados	Cuidado medio interno y externo	Proveedores y Compradores	Innovación
Plan de Desarrollo	1	,578**	,374**	,456**	,417**
Correlación de Pearson					
Sig. (bilateral)		,000	,008	,001	,003
N	50	50	50	50	50
Empleados	,578**	1	,588**	,405**	,696**
Correlación de Pearson					
Sig. (bilateral)	,000		,000	,004	,000
N	50	50	50	50	50
Cuidado Medio interno y externo	,417**	,696**	1	,493**	,161
Correlación de Pearson					
Sig. (bilateral)	,003	,000	,000	,263	
N	50	50	50	50	50
Proveedores y Compradores	,374**	,588**	,493**	1	,397**
Correlación de Pearson					
Sig. (bilateral)	,008	,000	,000	,004	,000
N	50	50	50	50	50
Innovación	,456**	,405**	,397**	,397**	1
Correlación de Pearson					
Sig. (bilateral)	,001	,004	,004	,004	,263
N	50	50	50	50	50

**Fuente: Elaboración Propia.**

Al analizar cada par de variables se observa el plan de desarrollo muestra tener una relación estadísticamente significativa de 0.417 con la innovación.

Por otro lado, se identifica una correlación entre la variable empleados y la innovación, en donde el coeficiente de correlación es de 0.696. Por su parte, la variable de proveedores y compradores, también muestra tener una correlación significativa estadísticamente con la innovación, mostrando un coeficiente de correlación de 0.493. Finalmente, se encuentra la variable del cuidado del medio ambiente interno y externo, la cual no muestra una correlación significativa con la innovación personal, pues su correlación es de 1.

### **4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Teniendo en cuenta los estudios realizados acerca de practicas saludables y la innovación personal, es preciso comenzar con el contraste de estudios previos vs resultados obtenidos del presente estudio.

Por un lado, en lo concerniente a las prácticas gerenciales, para Parisca (2011), cada miembro de la organización debe contribuir a la innovación, a través de un proceso claro, sencillo y accesible a todo mundo, por lo cual es importante el tiempo y espacio que se les brinde a los individuos para poner en práctica su capacidad creadora, y de este modo motivar y estimular la vocación innovadora de cada uno. De esta forma, se esta propiciando la participación de los empleados en los procesos de la organización y una comunicación fluida entre los empleados y las distintas dependencias. Dicha participación involucra además las destrezas y habilidades de las personas con el fin de contribuir a la creación de nuevas ideas

generadoras de valor, que propicien un aprendizaje y una retroalimentación de las responsabilidades y labores emprendidas por los trabajadores. A manera de relación con el presente estudio, lo que Parisca (2011) menciona tiene relación con las el desarrollo de prácticas saludables en la organización en la medida que el bienestar de los empleados propicia o estimula la capacidad innovadora de los individuos.

Respecto a la relación entre innovación y recursos humanos, según Simerly y Lee (2000), las empresas en entornos muy dinámicos necesitan facilitar la difusión del conocimiento y la aplicación de las habilidades de los empleados a través de practica flexibles de recursos humanos que contribuyan a la innovación. De esta manera, la flexibilidad en recursos humanos constituye una base para desarrollar y explicar las variaciones en la capacidad de innovación.

Del mismo lado, en cuanto a la comunicación, esta se fundamenta en el intercambio de información en la organización y debe ser efectiva desde la gerencia hasta los otros niveles, antes de realizar cualquier modificación en las prácticas o políticas a emprender. De esta forma y como demostraron los resultados, una comunicación fluida entre empleados tienen una relación significativa con la innovación a nivel personal de los individuos, en la medida que se les brinda el espacio y el tiempo para poder transmitir sus ideas a sus demás compañeros.

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se observo que las variables plan de desarrollo, empleados, proveedores y compradores tienen una correlación estadísticamente significativa con la innovación personal, al contrario

del cuidado del medio interno y externo, que mostró no tener una correlación estadísticamente significativa con la innovación personal.

Acorde con lo anterior, por una parte el plan de desarrollo tiene una relación mas fuerte con la innovación, lo cual demuestra que los planes de desarrollo propuestos por la organización suponen una guía orientadora para los empleados, en tanto que buscan promover el bienestar de los mismos y la implementación de nuevas ideas con libertad y autonomía. También, las acciones que se desarrollan en torno al mantenimiento de buenas condiciones físicas y mentales de los trabajadores y los resultados que estas arrojen, resultan ser de gran importancia a la hora de llevar a cabo actividades innovadoras.

Por otro lado, como ya se había dicho, existe una correlación estadísticamente significativa entre la variable empleados y la innovación personal. En este sentido, se puede observar que las acciones que realice la organización para permitir el desarrollo de carrera de los empleados, constituyen un factor relevante en el desarrollo de la innovación personal. Además, se encuentra la participación de los empleados en los procesos de la organización, donde se puede involucrar de manera significativa la variable de innovación personal, teniendo en cuenta las capacidades innovadoras, el ambiente que la empresa propicie y la motivación que el empleado tenga, ya sea intrínseca o extrínseca. Los empleados constituyen un factor de gran importancia a la hora de generar prácticas de innovación a nivel personal y encuentran un espacio donde pueden desarrollar sus capacidades personales y la motivación que se les brinde, ya sea por los líderes de la organización o sus propias capacidades.

Por su parte, la variable de proveedores y compradores, también muestra tener una correlación significativa estadísticamente con la innovación, lo cual quiere decir que se desarrollan acciones que permiten una interacción positiva con los demás, a través de la implementación de nuevas ideas, métodos y procedimientos en el puesto de trabajo, así como un aprendizaje y retroalimentación de la relación que se establece con los proveedores y compradores. Adicional, podría decirse que las personas de la organización, por medio de la innovación personal, logran generar mayores niveles de innovación personal, y de esta forma, identificar las necesidades de los clientes en torno a lo que ellos quieren y esperan de los servicios ofrecidos.

La existencia de capacidades innovadoras en las personas y sus puestos de trabajo, así como las actividades que involucren acciones innovadoras, contribuyen a cultivar la relación con los clientes y proveedores.

En lo que respecta a la variable del cuidado del medio ambiente interno y externo, ésta demostró tener una relación con la innovación personal, es decir, esta última no es determinada por las acciones utilizadas en el desarrollo de esta práctica saludable.

## 5. CONCLUSIONES

Como objetivo de este proyecto, se buscó analizar las relaciones que se establecen entre las prácticas saludables de una organización y la innovación personal de los empleados.

De acuerdo a los resultados arrojados, se determinó que tres de las cuatro practicas saludables tienen una relación estadísticamente significativa con la innovación personal, a saber: los planes de desarrollo, seguido de los empleados y luego los proveedores y compradores. Lo anterior señala que dichas practicas contribuyen al aporte de nuevas ideas y desarrollo de actividades de innovación por parte de las personas. De otro lado, la práctica relacionada con el cuidado del ambiente interno y externo no arrojo una relación con la innovación lo cual indica que los aspectos tomados en cuenta para esta práctica no se encuentran asociados con la innovación personal.

Respecto de la práctica de planes de desarrollo, estos demuestran ser una guía para los empelados, en la media que permiten la autonomía y libertad para que lleven a cabo actividades y espacios de innovación personal. Por su parte, la practica referente a los empleados, estos se constituyen como factor de gran importancia en la consecución de prácticas de innovación a nivel personal y el desarrollo de sus capacidades personales. La tercera práctica concerniente a la relación con los proveedores y compradores, indica que los empleados de la organización logran generar mayores niveles de innovación personal, con el fin de identificar las necesidades de los clientes y mantener una relación positiva con los mismos.

Por su parte, la practica dirigida hacia el cuidado del medio ambiente interno y externo, no demostró tener una relación estadísticamente significativa con la innovación personal.

De acuerdo a las limitaciones del proyecto, por un lado, fue un tema nuevo, del cual había muy poca literatura y por tanto, no se pudieron tener referencias o antecedentes que aportaran más conocimiento a la investigación. Un ejemplo de esto, fue el poco conocimiento que hubo de la innovación personal, lo cual limito avances más profundos en el problema planteado y los resultados obtenidos.

Adicional, las escalas de fiabilidad utilizadas demostraron tener propiedades y medidas satisfactorias a la hora de analizar y arrojar los resultados obtenidos, sin embargo, para posteriores estudios, la muestra es mejorable, pues para objetos del presente estudio no permitió hacer generalizaciones suficientes, pues era muy reducida en términos de numero .

Finalmente, es importante que se lleven a cabo otras investigaciones concernientes a este tema, en tanto que es de gran importancia para las organizaciones y los individuos encontrar herramientas que propicien buenas prácticas saludables y espacios de innovación personal. Además, resulta necesario que se hagan otros estudios de este tema en otros sectores organizacionales. Llevar a cabo este proyecto incrementa las probabilidades que se realicen estudios posteriores acerca de este tema.

## **6. RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones, sugiero realizar mas estudios acerca de este tema, con el fin de reunir una literatura más completa que sirva para futuras investigaciones. Adicionalmente, es importante que los trabajos de campo que se hagan en torno a este tema, incluyan una muestra mas significativa que arroje resultados mas confiables. Por último, se recomienda que los métodos de trabajo de campo sean más amplios, es decir, utilizar otras herramientas que permitan medir las variables a estudiar y sus resultados.

## BIBLIOGRAFIA

AHUMADA, Luis. Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. [en línea] disponible en: [http://www.euv.cl/archivos\\_pdf/libros\\_nuevos/teoria\\_y\\_cambio.pdf](http://www.euv.cl/archivos_pdf/libros_nuevos/teoria_y_cambio.pdf) . Recuperado el 23 de noviembre de 2011.

ASTUDILLO, Fernando; CORTES, lorena y SANTIBÁÑEZ, Jorge(2008). Liderazgo apreciativo: seis pasos para el cambio. [en línea] disponible en: <http://es.scribd.com/doc/36768173/Liderazgo-Apreciativo>. Recuperado el 4 de Julio de 2011.

AGBOR, Emmanuel.Creativity and Innovation The leadership dynamics. [en linea] disponible en: [http://www.regent.edu/acad/global/publications/jsl/vol1iss1/JSL\\_Vol1iss1\\_Agbor.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/jsl/vol1iss1/JSL_Vol1iss1_Agbor.pdf). Recuperado el 29 de Julio de 2011.

BALART, Maria julieta. El coaching: ¿ primero o último recurso para lograr aprendizaje. [en línea] disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:lsRCCdwMEFEJ:www.rrhhmagazine.com/articulos.asp%3Fid%3D394+cache:5gRuCErcLUJ:www.scribd.com/doc/53499477/DISENO-ORGANIZACIONAL>. Recuperado el 12 de Julio de 2011.

CARRILLO, Carmela. "Estadística y probabilidad". [en línea] disponible en: <http://es.scribd.com/doc/48311264/ESTADISTICA-Y-PROBABILIDAD>. Recuperado el 17 de Enero de 2012.

CASTELLANOS, Jose; CASTELLANOS, Carlos A. El diseño organizacional: Evolución y perspectivas. [en línea] disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>. Recuperado el 21 de agosto de 2011.

CASTRO, Alejandro. Percepción del clima de aceptación de la diversidad en las organizaciones. [en línea] disponible en: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N98-3.pdf>. Recuperado el 22 de Agosto de 2011.

CASTRO, Juan Alberto. El camino a la productividad en la economía del conocimiento. [en línea] disponible en: <http://www.aplegis.com/documentosoffice/DESARROLLOORG.pdf>. Recuperado el 5 de Julio de 2011.

CILLERUELO, Ernesto. Compendio de definiciones del concepto "innovación" realizadas por autores relevantes: Diseño híbrido actualizado del concepto. [en línea] disponible en: <http://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/viewFile/20/20>.

CORBETT, Dan (2004). Excellence in Canada: Healthy Organizations. [en línea] disponible en:<http://www.jstor.org/pss/25123377>. Recuperado el 17 de Agosto de 2011.

COX, Tom; HOWARTH, Ian. organizational health, culture and helping. [en línea] disponible en:  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678379008256972#preview>.  
Recuperado el 15 de Agosto de 2011.

DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. EN: Estrategia, diseño de la organización y efectividad. 6 a ed. Thomson Editores, 2000. p. 51-67.

DE JONG, Deroen Petrus. The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior. [en línea] disponible en:<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/R200604.pdf>. Recuperado el 19 de Septiembre de 2011.

DE LA GUARDIA, Jaime Javier. Comportamiento organizacional positivo: Empleados comprometidos en prosperar las organizaciones. [En línea] disponible en:[http://www.delaguardia.com/Unpublished\\_Works/Comportamiento\\_Organizacio nal\\_Positivo\\_Empleados\\_Comprometidos\\_En\\_Prosperear\\_Las\\_Organizaciones.pdf](http://www.delaguardia.com/Unpublished_Works/Comportamiento_Organizacio nal_Positivo_Empleados_Comprometidos_En_Prosperear_Las_Organizaciones.pdf)

Fundacion Europea para la Gestion de la Calidad EFQM. The EFQM Excellence Model. [en linea] disponible en: <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>. Recuperado el 27 de Agosto de 2011.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad 2005. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (págs.2-32). Madrid, España.Federal Association of Company Health Insurance Funds (1999).

The Federal Institute for Occupational Safety and Health. Healthy employees in healthy organisations: The european network for Workplace Health Promotion. [en linea] disponible en: "[http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality\\_criteria\\_01.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality_criteria_01.pdf)"[http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality\\_criteria\\_01.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality_criteria_01.pdf). Recuperado el 07 de Junio de 2011.

Federal Association of Company Health Insurance Funds (1999). Making the Case for Workplace Health Promotion: Analysis of the effects of WHP. [en linea] disponible en: "[http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report\\_business\\_case\\_01.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report_business_case_01.pdf)"[http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report\\_business\\_case\\_01.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/report_business_case_01.pdf). Recuperado el 25 de Julio de 2011.

FORMICHELLA, Maria Marta. La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. [en linea] disponible en: <http://190.41.189.210/oficinas/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20>

de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf . Recuperado el 25 de Octubre de 2011.

GIMENO, M.A; PINAZO, D; GARCIA, A (2008). Evaluacion de las organizaciones saludables: Una propuesta metodológica. [en linea] disponible en: <http://www.orpconference.org/2008/actividades/documentar/organizacionsaludable.pdf>. Recuperado el 2 de Agosto de 2011.

GONZALÉZ VALDÉS, America. Innovación organizacional: Retos y perspectivas. [en linea] disponible en: <http://www.clacso.edu.ar>. Recuperado el 4 de Agosto de 2011.

GRAJALES, Tevni. Análisis de confiabilidad. [en línea] disponible en: <http://tgrajales.net/estconfiabi.pdf>. Recuperado el 29 de Noviembre de 2011.

JASKYTE, Kristina. Transformational leadership, Organizational culture and innovativeness in nonprofit organizations. [en linea] disponible en: [http://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e\\_resource/trial\\_database/WileyInterScienceCD/pdf/NML/NML\\_1.pdf](http://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/NML/NML_1.pdf). Recuperado el 12 de Septiembre de 2011.

KELLOWAY, E.K.; DAY, A. (2005). Building Healthy workplaces: What we know so far. [en linea] disponible en: <http://ohpsychology.ca/wp->

content/uploads/2011/02/day-kelloway-1.pdf. Recuperado el 20 de Agosto de 2011.

LOWE, Graham. Building Healthy Organisations: The New Frontier. [en línea] disponible en: [http://www.hpb.gov.sg/data/hpb.home//files/whp/health\\_fac/supporthpb/8thconference/GrahamKeynoteSlidesPrinted.pdf](http://www.hpb.gov.sg/data/hpb.home//files/whp/health_fac/supporthpb/8thconference/GrahamKeynoteSlidesPrinted.pdf). Recuperado el 15 de Agosto de 2011.

GRUESO HINESTROZA, Merlin P; TOCA, Claudia; REY, Claudia. Prácticas saludables en las organizaciones: Un estudio exploratorio. En prensa.

HAGE, J.T. Organizational Innovation and Organizational Change. [en línea] disponible en: <http://www.bsos.umd.edu/socy/centerforinnovation/pdf/hage1999.pdf>. Recuperado el 13 de Septiembre de 2011.

LAM, Alice. Organizational Innovation. . [en línea] disponible en: [http://www.brunel.ac.uk/2146/brese/docs/lam\\_wp1.pdf](http://www.brunel.ac.uk/2146/brese/docs/lam_wp1.pdf). Recuperado el 30 de Octubre de 2011.

LOWE, Graham. Creating healthy Organizations: How vibrant workplaces inspire employees to achieve sustainable success. [en línea] disponible en: [http://creatinghealthyorganizations.ca/Videos.php?video=Video\\_1](http://creatinghealthyorganizations.ca/Videos.php?video=Video_1). Recuperado el 15 de Agosto de 2011.

LOWE, Graham. Building healthy organizations takes more than simply putting in a wellness program. [en línea] disponible en: <http://www.grahamlowe.ca/documents/83/Building%20hlthy%20orgs%202003-09-08%20CHRR.pdf> Recuperado el 29 de Mayo de 2011.

MARTIN HERNANDEZ, Pilar.; CIFRE GALLEGO, Eva.; SALANOVA, Marisa. Conductas de innovación y bienestar psicológico: validación del instrumento "Conductas de innovación de contenidos". Apuntes de psicología, Vol.17, 3, pp.235-248.

MARTINEZ, A.; VELA M.J.; PÉREZ, M.; DE LUIS, P. Innovación y flexibilidad de Recursos humanos: El efecto moderador del dinamismo del entorno. [en línea] disponible en: <http://virtual.com/articulos/129632996900.pdf>. Recuperado el 4 de Agosto de 2011.

National Institute of Standards and Technology NIST (2010). Baldrige FAQs : Using the Criteria for Performance Excellence.[en línea] disponible en:[http://www.nist.gov/baldrige/about/faqs\\_using\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/about/faqs_using_criteria.cfm)National Quality Institute NQI.(2007a). Recuperado el 10 de Agosto de 2011.

Canadian Healthy Workplace Criteria. [en línea] disponible en:<http://www.bvsde.ops-oms.org/bvsast/i/fulltext/criteria/criteria.pdf>. Recuperado el 21 de Agosto de 2011.

National Quality Institute NQI (2007). Canadian Framework for Business Excellence. [en línea] disponible en: [http://www.nqi.ca/nqistore/product\\_details.aspx?ID=61](http://www.nqi.ca/nqistore/product_details.aspx?ID=61). Recuperado el 6 de Diciembre de 2010.

PARISCA, Simon. Gerencia de la innovación con Simon Parisca. [en línea] disponible en: <http://www.rutanmedellin.org/rutadeencuentros/Paginas/gerencia-de-la-innovacion-con-simon-parisca-010711.aspx>. Recuperado el 12 de Agosto de 2011.

SALANOVA, Marisa. MARTIN, P. *La innovación y creatividad personales en el entorno organizacional: aproximación a su estudio*. Universidad de Zaragoza. Pp. 1-17.

SALANOVA, Marisa. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. [En línea] disponible en: "<http://pdfs.wke.es/0/7/1/9/pd0000030719.pdf>" <http://pdfs.wke.es/0/7/1/9/pd0000030719.pdf>. Recuperado el 1 de Junio de 2011.

SALANOVA, Marisa. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos, [en línea] disponible en: "<http://www.wont.uji.es/wont/downloads/articulos/nacionales/2008SALANOVA20AN.pdf>". Recuperado el 10 de Julio de 2011.

The National Institute of Standards and Technology (2010). Criteria for Performance Excellence. [en línea] disponible en: <http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>"<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>. Recuperado el 10 de Agosto de 2011.

The National Institute of Standards and Technology(2010). Baldrige FAQs: Using the Criteria for Performance Excellence. [en línea] disponible en:"[http://www.nist.gov/baldrige/about/faqs\\_using\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/about/faqs_using_criteria.cfm)"[http://www.nist.gov/baldrige/about/faqs\\_using\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/about/faqs_using_criteria.cfm).

UNSWORTH, Kerrie; BROWN, Hilary & Mc GUIRE, Lauren.Employee innovation: The Roles of Idea Generation and Idea Implementaiton.[en línea] disponible en: [http://eprints.qut.edu.au/3034/1/Innov\\_process\\_SIOP.pdf](http://eprints.qut.edu.au/3034/1/Innov_process_SIOP.pdf). Recuperado el 12 de septiembre de 2011.

VEJLING, Lizzet. Cultura organizacional e innovación: Cómo ser creativos en el marco de las fuertes identidades organizacionales. [en línea] disponible en:[http://www.iacat.com/revista/recreate/recreate06/Seccion4/cultura\\_organizational.pdf](http://www.iacat.com/revista/recreate/recreate06/Seccion4/cultura_organizational.pdf). Recuperado el 20 de Agosto de 2011.

WILSON,M.; DEJOY, M, VANDENBERG, R, RICHARDSON, H and MC GRATH, Allison. Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.

ZORRILLA, Maria Gabriela.. La participacion: idealización y desmitificacion, [en línea] disponible en: [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/040\\_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/CLIMA/2.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/CLIMA/2.pdf). Recuperado el 4 de Julio de 2011.

WILSON, M.; DEJOY, M, VANDENBERG, R, RICHARDSON, H and MC GRATH, Allison. Work and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. Journal of occupational and Organizational Psychology, 77,56

WILSON,M.; DEJOY, M, VANDENBERG, R, RICHARDSON, H and MC GRATH, Allison. Work and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. Journal of occupational and Organizational Psychology, 77,565.