



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2024,
Volumen 8, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5

**LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES Y SU
RELACIÓN CON LA CULTURA, LIDERAZGO,
LA MOTIVACIÓN Y EL ESTRÉS
ORGANIZACIONAL**

**HEALTHY ORGANIZATIONS AND THEIR RELATIONSHIP
WITH CULTURE, LEADERSHIP, MOTIVATION AND
ORGANIZATIONAL STRESS**

Antonia del Carmen Madrid George
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14415

Las Organizaciones Saludables Y Su Relación Con La Cultura, Liderazgo, La Motivación Y El Estrés Organizacional

Antonia del Carmen Madrid George¹amadridgeorge@gmail.com<https://orcid.org/0009-0005-7477-5954>Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
Panamá.

RESUMEN

Las organizaciones saludables en las que los trabajadores se sienten valorados, apreciados y apoyados. En estas organizaciones el ambiente laboral es favorable, productivo y sostenible a largo plazo. En la actualidad vivimos en mundo cambiante, acelerado y estresante, lo que ha alterado significativamente la vida de las personas, especialmente de los trabajadores.

Por esta razón, el objetivo de esta investigación es indagar sobre las organizaciones saludables, definir el concepto, identificar sus características y los beneficios que aportan a las empresas. Además, se revisará la literatura científica relacionada con el tema y se presentarán las principales investigaciones sobre las organizaciones saludables y su relación con la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación y el estrés.

La metodología utilizada fue cualitativa de tipo documental. Se realizó una revisión de los antecedentes de las organizaciones saludables, sus conceptos y diversas teorías existentes.

En conclusión, la relación entre la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación y la gestión del estrés es fundamental para el éxito a largo plazo de una organización saludable. Cuando estos elementos se gestionan de manera efectiva y se refuerzan mutuamente, se crea un entorno en el que los empleados pueden alcanzar su máximo potencial, contribuir de manera significativa y experimentar un sentido de bienestar en el trabajo.

Palabras claves: organización saludable, cultura organizacional, bienestar laboral, liderazgo laboral, salud mental

¹ Autor principal

Correspondencia: amadridgeorge@gmail.com

Healthy Organizations And Their Relationship With Culture, Leadership, Motivation And Organizational Stress

ABSTRACT

Healthy organizations where workers feel valued, appreciated and supported. In these organizations the work environment is favorable, productive and sustainable in the long term. Today we live in a changing, fast-paced and stressful world, which has significantly altered the lives of people, especially workers.

For this reason, the objective of this research is to investigate healthy organizations, define the concept, identify its characteristics and the benefits they provide to companies. In addition, the scientific literature related to the topic will be reviewed and the main research on healthy organizations and their relationship with organizational culture, leadership, motivation and stress will be presented.

The methodology used was qualitative and documentary. A review was made of the background of healthy organizations, their concepts and various existing theories

In conclusion, the relationship between organizational culture, leadership, motivation and stress management is essential for the long-term success of a healthy organization. When these elements are managed effectively and mutually reinforcing, an environment is created in which employees can reach their full potential, contribute meaningfully, and experience a sense of well-being at work.

Keywords: healthy organization, organizational culture, workplace well-being, workplace leadership, mental health

Artículo recibido 10 septiembre 2024

Aceptado para publicación: 15 octubre 2024



INTRODUCCIÓN

En este siglo XXI se han observados importantes avances, en las condiciones laborales de los trabajadores, las cuales han resultado en beneficios significativos a las empresas tanto para la producción como para la salud de los propios empleados.

Históricamente muchas empresas no reconocían la importancia del recurso humano, priorizando los activos tangibles sobre el bienestar y la valoración del personal. Sin embargo, esta perspectiva ha cambiado radicalmente; actualmente, se otorga una alta valoración al recurso humano, reconociendo su salud y bienestar como elementos cruciales.

Al referirnos a empresas saludables no solo abordamos los riesgos profesionales y el cumplimiento legal, sino también la promoción activa del bienestar y el éxito tanto de los empleados individuales como de la organización en su conjunto. El recurso humano, uno de los activos más valiosos de cualquier organización, aporta valor significativo a través de su rendimiento y productividad, los cuales están directamente relacionados con su estado óptimo de salud.

Actualmente vivimos en un mundo en constante cambio, caracterizado por un ritmo acelerado y niveles elevados de estrés, lo que ha alterado el estilo de vida de las personas, especialmente de quienes trabajan. Por esta razón, el propósito es explorar el estado actual de los colaboradores en término de su entorno físico y psicosocial, y evaluar las que han implementado los directivos para la promoción y prevención de la salud.

La contribución teórica de este estudio radica en aumentar la conciencia y difundir el concepto de organizaciones saludables, destacando su importancia y los beneficios que ofrecen tanto para las empresas, para la sociedad en general. Se ha demostrado que mediante la promoción de una alimentación saludable y un estado de salud equilibrado, es posible disminuir la incidencia de enfermedades y aumentar el bienestar general de la comunidad.

Una comunidad organización saludable se caracteriza por crear un ambiente laboral en el que los trabajadores se sienten valorados, apreciados y apoyados; un ambiente que es, a su vez, productivo, favorable y sostenible a largo plazo. Estas organizaciones reconocen la importancia de asumir la responsabilidad del cuidado físico y emocional de sus empleados, comprendiendo que la salud y el rendimiento laboral están íntimamente conectados. Por lo tanto, se esfuerzan por desarrollar una cultura

que fomente la colaboración, la comunicación efectiva, la flexibilidad y el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño de la Investigación

Esta investigación se enmarca en un diseño bibliográfico de carácter exploratorio y descriptivo. Su objetivo principal es analizar la relación existente entre las organizaciones saludables y los factores de cultura, liderazgo, motivación y estrés organizacional. A través de una revisión sistemática de la literatura, se busca identificar las principales tendencias, teorías y hallazgos en este campo.

Materiales

Bases de datos académicas: Se consultaron las siguientes bases de datos especializadas:

Google Scholar

Scopus

Web of Science

Redalyc

Criterios de inclusión y exclusión:

Inclusión: Artículos científicos publicados en revistas indexadas, en español o inglés, en los últimos 10 años, que abordaran directamente la relación entre organizaciones saludables y los factores mencionados.

Exclusión: Artículos de opinión, capítulos de libros sin revisión por pares, estudios de caso no publicados.

Métodos

Búsqueda sistemática: Se realizó una búsqueda sistemática en las bases de datos mencionadas, utilizando combinaciones de las palabras clave y los operadores booleanos (AND, OR, NOT).

Selección de documentos: Se seleccionaron los documentos que cumplían con los criterios de inclusión y exclusión establecidos.

Análisis de contenido: Se llevó a cabo un análisis cualitativo de los documentos seleccionados, siguiendo las siguientes etapas:

Codificación: Identificación de las unidades de análisis (temas, conceptos, categorías) relevantes para la investigación.

Categorización: Agrupación de las unidades de análisis en categorías más amplias.

Interpretación: Análisis de las categorías y construcción de un marco conceptual.

Síntesis de resultados: Se sintetizaron los hallazgos de los estudios revisados, identificando las principales tendencias, discrepancias y lagunas en la literatura.

Las Organizaciones Saludables

Fundamento e historia de las Organizaciones Saludables.

La historia de las organizaciones saludables se remonta a la evolución del pensamiento empresarial y la comprensión de la importancia de crear entornos laborales que promuevan el bienestar de los empleados.

A lo largo del tiempo, las organizaciones han experimentado cambios en sus enfoques de gestión y liderazgo, evolucionando hacia modelos más orientados al cuidado de los empleados y a la creación de culturas organizacionales saludables.

A continuación, algunas teorías que se tomaron en cuenta.

Tabla 1. Teorías sobre cultura, liderazgo, motivación y estrés organizacional

TEORIAS	
Teorías sobre Cultura Organizacional	<i>Modelo de configuraciones culturales de Deal y Kennedy: Estos autores identifican cuatro tipos de culturas organizacionales basadas en la estabilidad del entorno y el grado de riesgo que las organizaciones están dispuestas a asumir.</i>
Teorías sobre Liderazgo	Liderazgo transformacional: Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores, fomentan el cambio y crean una visión compartida.
Teorías sobre Motivación	<i>Teoría de las dos necesidades de Herzberg: Distingue entre factores higiénicos (que evitan la insatisfacción) y factores motivacionales (que generan satisfacción).</i>
Teorías sobre Estrés Organizacional	Modelo de demanda-control: El estrés laboral se produce cuando las demandas laborales superan los recursos y el control que tiene el empleado sobre su trabajo.

Cambios de las organizaciones a través del tiempo:

Según Reig-Botella, 2019 expone que:

“De todos los capitales existentes, únicamente el humano es inimitable, de hecho, una misma persona no aporta lo mismo en una empresa que en otra, sus contribuciones con intransferibles, por lo tanto, aun tratándose del mismo sujeto, es único en cada contexto, es vital emplear los esfuerzos necesarios en optimizar sus recursos y potenciar sus aspectos positivos.

Valoremos el potencial que posee el ser humano, la capacidad que tiene para adecuarse a las distintas situaciones, para encontrar sentido y crecimiento personal y superarse a sí mismo constantemente. Es vital educar a las partes implicadas para promover una cultura relacionada con los temas de sustentabilidad, tanto en el terreno profesional como en el personal. ” (P. 27)

Las organizaciones han experimentado muchos cambios, entre los que podemos mencionar aquellos ocurridos en el Siglo XIX y comienzos del Siglo XX, donde se hacía mucho énfasis en la máxima eficiencia y producción, dejando a un lado o dándole poca importancia a la salud y el bienestar de los trabajadores. Posteriormente entre 1920 y 1950, surgió el concepto de vida laboral con corrientes que defendían las mejoras laborales y una mayor calidad de vida para los empleados. En este concepto, los estudios de Elton Mayo y el experimento de Hawthorne fueron trascendentales para comprender las relaciones sociales en el ámbito laboral y su influencia en la productividad y el bienestar. Entre 1960 y 1980, aparece el período de gestión participativo y desarrollo humano, en el que se comprendió la importancia de los recursos humanos y su desarrollo, destacándose aspectos como la motivación, clima laboral y participación en la toma de decisiones. Luego entre 1980 y 1990, surge el enfoque de la calidad total y la gestión de cambio, donde las empresas buscaban mejoras en sus procesos y un entorno de trabajo que fomentara innovación y el rendimiento óptimo. Finalmente, desde el año 2000 hasta la actualidad surgen las organizaciones saludables, enfocada en cuyo objetivo es crear culturas inclusivas, promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, comprometerse con programas de bienestar y fomentar el desarrollo profesional y personal de los empleados.

De acuerdo con Stiglitz, (2002), “El desarrollo es algo más que acumulación de capital y una asignación de recursos más eficaz; es una transformación de la sociedad. ” (pág. 29)

Las organizaciones saludables son aquellas que se preocupan por el bienestar mental y física de sus empleados, promueven la diversidad, la inclusión, la sostenibilidad y participan en la responsabilidad social corporativa. Su objetivo es establecer entornos laborales en los que los trabajadores se sientan

respetados apoyados y motivados, fomentando así un mayor sentido de dedicación y éxito dentro de la organización.

Todas las organizaciones deben tener estándares y prácticas establecidas para salvaguardar la salud física y mental de sus trabajadores. Además, es importante involucrar a los empleados en los procesos de toma de decisiones y en iniciativas que promueven el bienestar. Esta participación cultiva un sentido de pertenencia y responsabilidad, al mismo tiempo que fomenta una cultura organizacional que enfatiza la importancia de la salud, tanto física como mental.

A través de estos esfuerzos, se fomenta hábitos saludables y se toman medidas para aliviar el estrés, garantizando un ambiente físico saludable mediante la provisión de aire puro, iluminación adecuada, ergonomía y seguridad en general. Además, se promueve el crecimiento personal y profesional de las personas, logrando su capacitación integral completa.

Estas iniciativas perfeccionan, sus habilidades, fomentan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, y les proporcionan herramientas esenciales para suavizar el estrés en el entorno laboral.

Según Miguel Ángel Gimeno Navarro, Antonio Grandío, Ana I. Marqués, afirman lo siguiente:

“Las organizaciones saludables son aquellas que manejan de forma activa la promoción continua del bienestar físico, mental y social de los seres humanos que las conforman, y de la comunidad en la cual se encuentran inmersas, en armonía con su propio beneficio, integrando la sostenibilidad propia y la de su entorno. Pero, en este último estadio, son aún más que esto: hacen emerger la autorrealización dentro y fuera de ellas, constituyéndose en verdaderas catalizadoras del cambio y desarrollo sostenibles hacia potencialidades humanas aún no definidas con precisión.” (P. 57)

Organizaciones Saludables frente a organizaciones tóxicas

Organizaciones Saludables:

Según Salanova (2008) expresa lo siguiente:

Podríamos entender que las organizaciones saludables son aquellas que tienen empleados saludables y cuyos resultados son también saludables. Y ello lo consiguen mediante la realización de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos cuyo objetivo está centrado en la mejora de la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Esos esfuerzos se podrían traducir en buenas prácticas relacionadas con la promoción y optimización de una serie de recursos relacionados con la

mejora de las tareas (ej. diseño y rediseño de puestos), el ambiente social de la organización (ej. canales de comunicación abierta, estilos de liderazgo transparente) y la organización (ej. Selección y socialización laboral, formación y desarrollo, políticas de estabilidad en el empleo, estrategias de conciliación trabajo/vida privada). (P. 185)

Las organizaciones saludables son aquellas que se esfuerzan por crear un entorno laboral positivo y favorable para sus empleados, promueven el bienestar integral de sus trabajadores, en el ámbito físico y emocional, se mantiene una comunicación abierta y honesta, en donde existen canales claros para la comunicación y se da la retroalimentación constructiva.

Estas organizaciones destacan por su cultura colaborativa su énfasis en el trabajo en equipo, donde se promueve la diversidad e inclusión. Se destinan tiempo y recursos económicos al desarrollo profesional de los trabajadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento, premiando los logros individuales y colectivos. Además, se fomenta un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, respetando el tiempo libre y las vacaciones. Los líderes son inspiradores y ejemplifican los valores de la organización, incentivando donde existe un liderazgo verdaderamente participativo y motivador.

Según Wilson (2004), afirma lo siguiente:

“Las organizaciones saludables son aquellas organizaciones que se caracterizan por esfuerzos concertados, sistemáticos y específicos para promover el bienestar y la productividad de los empleados a través de la creación de lugares de trabajo bien diseñados y significativos, ambientes de trabajo de apoyo, condiciones sociales favorables y, en última instancia, se maximizan las condiciones de trabajo justas y equitativas. Significa condiciones justas. Oportunidades accesibles para el desarrollo profesional y la conciliación.” (P. 567)

Organizaciones Tóxicas:

Según Eric (2021) destacó que:

Las organizaciones tóxicas tienen como característica dejar de lado la salud laboral. No se llevan a cabo acciones que puedan prevenir daños o que favorezcan la salud del trabajador. El objetivo de estas empresas es sacar la mayor rentabilidad posible a los empleados. Por esto, se considera a la comunidad de trabajadores como una fuente inagotable de recursos, ya que tiene como finalidad explotar a cada uno de ellos porque van a haber más. (P.12)

Por otro lado, las organizaciones tóxicas son aquellas que generan un entorno laboral negativo y perjudicial para emocional, mental y físico de sus empleados.

Una característica de estas organizaciones es la existencia de una comunicación ineficiente o manipuladora, donde prevalecen los rumores y la falta de transparencia. También suelen tener una cultura competitiva u hostil; no invierten en el desarrollo y crecimiento de sus trabajadores y carecen de reconocimiento y recompensa por el buen desempeño. El bienestar de los empleados es ignorado.

En muchas de estas organizaciones, los líderes adoptan un estilo autocrático, carecen de una dirección clara y brindan poco apoyo a sus subordinados. Esto genera una alta rotación de personal y una moral generalmente baja entre los asalariados.

Cualquier empresa que aspira a ser saludable debe implementar en su cultura organizacional la promoción del bienestar de los trabajadores, la transparencia y el desarrollo profesional. Las empresas efectivas se esfuerzan por adoptar procedimientos que favorezcan un entorno de trabajo sostenible y saludable. Por su parte las organizaciones tóxicas afectan negativamente la salud mental y emocional de los empleados, repercutiendo en su productividad y en la retención del talento.

Safferstone (2003), expresó las definió como “prácticas y actitudes corporativas, así como comportamientos emocionalmente insensibles de los directivos y actividades corporativas que crean dinámicas perjudiciales para los empleados y la organización, así como para la productividad.” (P. 504)

Modelos de organización saludable según la OMS

En el año 2010, la OMS define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. Teniendo en cuenta esto, también define al entorno de trabajo saludable de la siguiente manera: Es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones establecidas sobre la base de las necesidades previamente determinadas:

- Temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo;
- Temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral;



- Recursos de salud personal en el lugar de trabajo, y
- Maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad (OMS, 2010, p.1).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) aboga por la promoción de entornos laborales saludables y organizaciones que fomenten el bienestar de sus empleados. Aunque la OMS no prescribe modelos específicos de organización, destaca algunos principios y características que contribuyen a la creación de entornos laborales saludables. Algunos elementos que se consideran parte de una organización saludable según la OMS:

Liderazgo comprometido: Un liderazgo comprometido con la salud y el bienestar de los empleados es esencial ya que los líderes deben establecer una cultura que promueva la salud, la seguridad, el equilibrio entre trabajo y vida personal.

Participación y participación del personal: Involucrar a los empleados en la toma de decisiones relacionadas con la salud y el bienestar es crucial. Promover la participación y obtener retroalimentación de los trabajadores puede ayudar a identificar problemas y encontrar soluciones efectivas.

Políticas y prácticas saludables: Las organizaciones saludables adoptan políticas que promueven la salud y el bienestar. ¿Cómo son estas políticas?: incluyen horarios de trabajo flexibles, apoyo emocional y acceso a servicios de salud preventiva.

Entorno físico seguro: Proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable es esencial. Esto implica cumplir con las normas de seguridad ocupacional, proporcionar equipo de protección personal y garantizar una ergonomía adecuada en los lugares de trabajo.

Desarrollo profesional y personal: Fomentar el desarrollo profesional y personal de los empleados contribuye a un ambiente laboral saludable u ofrecer oportunidades de capacitación, programas de desarrollo y apoyo para el equilibrio entre trabajo y la vida personal son aspectos clave.

Cultura de respeto y apoyo: Promover una cultura organizacional basada en el respeto mutuo, la diversidad y la inclusión contribuye a un entorno positivo y saludable.

Comunicación efectiva: La comunicación abierta y transparente es fundamental. Los empleados deben estar informados sobre políticas, los cambios organizativos y recursos disponibles para promover la salud.

Gestión del estrés y apoyo emocional: Proporcionar recursos para gestionar el estrés y apoyo emocional es esencial. Programas de bienestar mental, asesoramiento y recursos para el manejo del estrés pueden ser parte integral de una organización saludable.

Estos principios se basan en la idea de que una organización saludable es aquella que reconoce la importancia de la salud y el bienestar de sus empleados como parte integral de su éxito a largo plazo. La implementación de estos elementos puede variar según la industria, el tamaño de la organización y otros factores, pero prestar atención a estos aspectos puede contribuir a un entorno laboral más saludable y productivo.

La cultura organizacional.

Aguirre (1996) define la cultura organizacional como:

“Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces para la resolución de problemas.”

La cultura organizacional no es más que el conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y prácticas compartidas por los miembros de una organización, es un aspecto fundamental que incluye en cómo los individuos dentro de una organización interactúan entre sí y con su entorno laboral. Aunque es una fuerza invisible pero poderosa que moldea el comportamiento de los empleados, definiendo la identidad única de una organización.

La cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño de la organización, la satisfacción de los empleados, la retención del talento y la capacidad de adaptación a cambios. Por ello, es de suma importancia que los líderes comprendan y gestionen la cultura de la organizacional de manera estratégica para fomentar un ambiente positivo y productivo.

Tipos de cultura organizacional

La cultura de poder: El poder está centralizado en una persona, las decisiones son tomadas por los altos ejecutivos, y la comunicación fluye de manera vertical, de la alta gerencia hacia los subalternos.

La cultura de roles: los cargos y responsabilidades están visiblemente definidos y los trabajadores se centran en cumplir con sus tareas concretas.

La cultura de tarea: El propósito principal de esta cultura es cumplir con las tareas y objetivos previamente establecidos.

La cultura de personas: Se enfoca en el bienestar de los empleados en las relaciones interpersonales. Existe comunicación abierta, se incentiva la colaboración y el ambiente de trabajo positivo

La cultura de la innovación: Fomenta la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas entre los empleados.

La cultura de resultados: Se valora el rendimiento y el logro de los objetivos. La toma de decisiones se orienta hacia resultados medibles, con un enfoque en alcanzar metas y obtener resultados.

La cultura del aprendizaje: Se promueve la capacitación, el desarrollo personal y la mejora continua, incentivando la adquisición constante de conocimientos y habilidades.

La cultura adhocracia: se caracteriza por una toma de decisiones rápida y una capacidad de resiliencia ante los cambios.

La cultura ética: Promueve los valores, las normas y los comportamientos éticos dentro de la organización.

La cultura del equilibrio: Busca en mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, promoviendo la flexibilidad y valorando el bienestar integral de los empleados.

Relación entre Salud y Cultura Organizacional:

Salanova (2014) define una organización positiva:

“Como aquella que no solo se caracteriza por su éxito financiero, organizacional y por su excelencia, sino que también por tener una fuerza laboral, física y psicológica saludable, que es capaz de tener un ambiente de trabajo y una cultura organizacionalmente positiva, sobre todo en los momentos en los que se presentan cambios económicos y sociales.” (P. 183)

- *Cultura que promueve la salud:* Una cultura organizacional sólida puede fomentar la salud organizacional al promover la colaboración, la innovación y la adaptabilidad, tanto en el ámbito laboral como en la vida personal de los empleados.

- *Impacto de la salud en la cultura:* La salud organizacional, y la cultura organizacional están estrechamente relacionados ya que la percepción y evolución de cambios en el entorno laboral pueden afectar directamente la eficiencia el bienestar. Las organizaciones saludables tienden a contribuir a la

satisfacción y productividad de sus empleados a largo plazo, así como a la mejora continua y la resiliencia de la empresa.

Rivera (2018) expreso lo siguiente:

“La cultura organizacional se percibe como la necesidad de crear organizaciones saludables (Grueso, González y Rey, 2014; Nader, Bernate y Santa, 2014), porque este tipo de organizaciones se caracteriza por la capacidad de mantener un ambiente de trabajo positivo, especialmente en un contexto de cambios sociales y económicos (Grueso y Rey, 2013). En las organizaciones saludables, la cultura, el clima y las prácticas promueven la salud y la seguridad tanto a nivel individual como organizacional” (Grueso, González, & Rey, 2014; Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova, 2013; Acosta, Salanova, & Llorens, 2012;). (P. 10)

Se puede decir entonces que la salud organizacional y una cultura saludable son pilares fundamentales para el éxito sostenido de una empresa. La satisfacción de los empleados y el liderazgo en la creación de organizaciones saludables. están estrechamente relacionadas y se influyen mutuamente. Una cultura sólida puede contribuir a una organización saludable, y una organización saludable puede influir positivamente en la formación y evolución de su cultura. Ambos aspectos son esenciales para el éxito a largo plazo de una empresa y para la satisfacción y productividad de sus empleados.

Liderazgo en organizaciones saludables

Según Sánchez (2021) dice:

“El liderazgo positivo y sus implicaciones en las prácticas organizacionales saludables, generan un cambio paradigmático beneficioso para aquellas entidades que logren enmarcarse en ella. Quedando comprobado que la unificación entre lo gerencial y lo emocional, apertura brechas comunicacionales que cuando son enfocadas correctamente, producen resultados altamente confiables y beneficiosos, inclusive llegan a crear escenarios estratégicos necesarios para que la alta gerencia pueda tomar decisiones acertadas en el bienestar de todos los involucrados en la organización” (P. 560)

El liderazgo en organizaciones saludables desempeña un papel crucial en la creación y el mantenimiento de un entorno de trabajo que promueve la salud y el bienestar de los empleados. Algunas características y prácticas claves asociadas con el liderazgo en organizaciones saludables son:

- Compromiso con la salud y el bienestar:



Líderes como modelos a seguir: Los líderes en organizaciones saludables deben ser modelos a seguir en términos de hábitos saludables y equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Estos también deben apoyar y promover programas de bienestar que aborden tanto la salud física como la mental de los empleados.

- Comunicación efectiva:

Transparencia y apertura: Los líderes deben fomentar una comunicación abierta y transparente sobre cuestiones relacionadas con la salud organizacional y las iniciativas de bienestar, es decir, transmitir mensajes positivos y de apoyo, contribuyendo a la creación de un ambiente que valora la salud y el bienestar.

- Cultura de apoyo:

Fomento de un entorno colaborativo: Los líderes deben promover una cultura que fomente la colaboración, el apoyo mutuo y la empatía entre los miembros del equipo. Reconocer los logros y celebrar los éxitos contribuye a una cultura positiva y motivadora.

- Enfoque en el desarrollo personal y profesional:

Oportunidades de desarrollo: Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal ayuda a los empleados a crecer, y contribuir a su bienestar general. Proporcionar mentoría y coaching para apoyar el desarrollo de habilidades y el crecimiento de los empleados.

- Gestión del estrés y la carga de trabajo:

Equilibrio entre desafíos y apoyo: Los líderes deben equilibrar la asignación de desafíos con el apoyo necesario para evitar el agotamiento y el estrés excesivo. Fomentar las prácticas de mindfulness y técnicas de gestión del estrés puede contribuir al bienestar de los empleados.

- Flexibilidad y equilibrio entre trabajo y vida personal:

Políticas de flexibilidad: Implementar políticas que respalden la flexibilidad en el trabajo, como horarios flexibles o la posibilidad de trabajar desde casa, contribuye al equilibrio entre trabajo y vida personal. Respetar los límites de tiempo de los empleados y promover un ambiente que valore el tiempo libre y el descanso.

- Inclusión y diversidad:



Promoción de la inclusión: Fomentar una cultura inclusiva donde cada empleado se sienta valorado contribuye a un ambiente saludable. Reconocer y celebrar la diversidad en todas sus formas ayuda a crear una cultura positiva y saludable.

Algunas buenas prácticas incluyen promover la diversidad desde los niveles más altos, fomentar la comunicación clara e inclusiva, promover el desarrollo profesional equitativo, establecer políticas y procedimientos inclusivos, tener tolerancia al acoso y la discriminación, y promover la flexibilidad.

Los líderes desempeñan un papel fundamental en la formación de la cultura organizacional y en la promoción de prácticas que respalden la salud y el equilibrio entre trabajo y vida personal.

Un liderazgo auténtico implica crear un entorno en el que los empleados se sientan valorados, apoyados y comprendidos. Esta perspectiva no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que contribuye a un ambiente laboral más productivo y saludable.

La motivación laboral y las organizaciones saludables

Según Otero, 2018, expreso:

Tanto la motivación de los trabajadores, reflejada en su bienestar laboral, como el liderazgo de la alta dirección, que se evidencia fundamentalmente con el compromiso en garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable, son factores que afectan el adecuado funcionamiento de la seguridad y la salud de los trabajadores, y, por ende, la productividad de la organización. (P. 131)

La motivación laboral y las organizaciones saludables están estrechamente relacionadas. La motivación es un elemento clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, y las organizaciones saludables buscan crear un entorno que fomente la motivación de los empleados. Esta relación se manifiesta de las siguientes formas:

Oportunidades de Desarrollo: Las organizaciones saludables se enfocan en el crecimiento y desarrollo de sus miembros, lo que puede aumentar su motivación intrínseca. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal es una forma efectiva de motivar a los empleados.

Reconocimiento y Celebración: Estas organizaciones tienden a reconocer y celebrar los logros de los empleados. El reconocimiento contribuye a un ambiente positivo y motiva a los trabajadores a alcanzar metas y objetivos.

Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal: Las organizaciones saludables promueven un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. Al brindar flexibilidad y apoyo para gestionar el tiempo de manera efectiva, se mejora la motivación, ya que los empleados logran un equilibrio satisfactorio en sus vidas.

Participación y Toma de Decisiones: Las organizaciones saludables valoran la opinión de sus empleados, lo que les proporciona un sentido de pertenencia y contribución. Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas puede incrementar su motivación.

Comunicación Abierta y Transparente: Es fundamental para mantener a los empleados informados sobre los objetivos organizacionales, los cambios y las expectativas laborales.

Cuando los empleados se sienten incluidos y comprenden cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización, están más motivados para dar lo mejor de sí mismos.

Ambiente de Trabajo Positivo: Las organizaciones saludables crean ambientes de laborales en los que la camaradería y el apoyo mutuo son evidentes, lo que contribuye a una mayor motivación y satisfacción laboral.

Fomento de la Autonomía: Estas organizaciones buscan equilibrar la dirección con la autonomía, empoderando a los empleados. Otorgándoles un grado adecuado de autonomía y control sobre su trabajo puede aumentar su motivación intrínseca.

Síndromes de trabajo: El estrés laboral y el síndrome de burnout y la salud organizacional

El estrés laboral y el síndrome de burnout son dos problemas relacionados con la salud mental que pueden tener un impacto significativo en los empleados y en la salud organizacional en general.

A continuación, se describe cada uno y su influencia en la salud de la organización:

Estrés Laboral: Es una respuesta física y emocional ante las exigencias laborales que exceden la capacidad de afrontamiento de una persona.

Puede ser causado por la presión del tiempo, la carga excesiva de trabajo, la falta de control sobre las tareas, entre otros factores.

Síndrome de burnout: es un estado de agotamiento físico, emocional y mental, causado por la exposición crónica al estrés laboral. Se caracteriza por sensaciones de desgaste, cinismo y disminución de la eficacia en el trabajo.

Sánchez Sánchez, F. J., Martín Palacio, M. E., & de la Fuente Anuncibay, R. (2019). Citaron a Gil-Monte, 2005; Moreno-Jiménez, Garrosa y González, 2000; Longas, Chamarro, Riera y Cladellas, 2012; Esteras, Chorot y Sandín, 2014; Guerrero-Barona, Gómez de Amo, Moreno-Manso y Guerrero-Molina. Cuando el estrés laboral se convierte en crónico, puede derivar en burnout o síndrome de quemarse en el trabajo (SQT) “ (pág. 85)

El estrés laboral y el burnout pueden ser indicativos de problemas en la cultura organizacional, tales como la falta de apoyo, cargas excesivas de trabajo o insuficiente de los logros.

La gestión tiene un papel crucial en la solución de estos problemas.

Una gestión que promueva el bienestar, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la comunicación abierta puede combatir el estrés y el agotamiento laboral. Las organizaciones de salud implementan programas de bienestar que abordan estos aspectos, proporcionando recursos para la gestión del estrés, apoyo emocional y promoviendo estilos de vida saludables.

Evaluar y ajustar las expectativas laborales, garantizar una distribución justa de la carga de trabajo y ofrecer retroalimentación constructiva son aspectos clave de la gestión del desempeño que pueden ayudar a prevenir el estrés y el agotamiento.

El burnout (SQT) es descrito por primera vez por Freudenberg (1974). Las organizaciones saludables reconocen la importancia de abordarlo mediante la promoción de una cultura de apoyo, un liderazgo efectivo, la implementación de programas de bienestar y la gestión proactiva del rendimiento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación confirman la importancia de las organizaciones saludables y la interrelación entre los factores estudiados. Una cultura organizacional positiva, basada en valores compartidos y una comunicación efectiva, fomenta un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y motivados. El liderazgo transformacional juega un papel crucial en la creación de este tipo de cultura, al inspirar a los empleados y proporcionarles las herramientas necesarias para alcanzar el éxito.



La motivación intrínseca, alimentada por factores como el desarrollo profesional y el sentido de propósito, es fundamental para el desempeño y el bienestar de los empleados. Sin embargo, el estrés organizacional puede socavar la motivación y tener un impacto negativo en la salud y el bienestar de los empleados.

Implicaciones:

Para las organizaciones: Los resultados de esta investigación pueden servir como guía para las organizaciones que buscan mejorar su clima laboral y aumentar la productividad. Al fomentar una cultura positiva, desarrollando líderes efectivos y promoviendo la motivación, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo más saludable y atractivo.

Para futuras investigaciones: Se sugiere realizar estudios más profundos sobre la relación entre las variables estudiadas, utilizando metodologías cuantitativas y cualitativas. Además, sería interesante explorar el impacto de intervenciones específicas diseñadas para mejorar la salud organizacional.

CONCLUSIÓN

En una organización saludable, la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación y la gestión del estrés están estrechamente entrelazados, creando un entorno en el que los empleados prosperan y el éxito es sostenible. Cuando estos elementos se alinean de manera efectiva, se fortalecen mutuamente, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Una cultura organizacional sólida establece las normas, valores y expectativas compartidas que guían el comportamiento y las interacciones dentro de la empresa. Esta cultura puede ser moldeada por un liderazgo ejemplar, que fomente la transparencia, la empatía y la confianza, inspirando a los empleados a comprometerse con los objetivos de la organización.

La motivación es esencial para el rendimiento y la satisfacción laboral. Las organizaciones saludables comprenden las necesidades individuales de sus empleados y les proporcionan los recursos, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento necesarias para mantener su motivación alta. Además, una cultura que promueve el reconocimiento y la equidad refuerza esta motivación intrínseca. Sin embargo, el estrés es un desafío inevitable en cualquier entorno laboral. Es aquí donde la gestión del estrés se convierte en un aspecto crítico de una organización saludable. Los líderes deben implementar políticas y prácticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como estrategias

para abordar el estrés en de manera proactiva. Esto puede incluir programas de bienestar, apoyo emocional y formación en habilidades de afrontamiento.

La interrelación entre la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación y la gestión del estrés es clave para el éxito a largo plazo. Cuando estos elementos se gestionan adecuadamente y se refuerzan mutuamente, se crea un entorno en el que los empleados pueden alcanzar su máximo potencial, contribuir de manera significativa y experimentar un verdadero de bienestar en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre Batzan, A. (1996). La antropología aplicada a la empresa. Revista de Antropología Aplicada I/96, Instituto de Antropología de Barcelona, Barcelona, Pág. 42.

Claramonte Queralt, E. (2021). LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES Y SU EVOLUCIÓN. REVISIÓN TEÓRICA Y ANÁLISIS PRÁCTICO EN LA EMPRESA PINOSPORT ELITE. Universitat Jaume I.

Gimeno, M. A. (2011). Organizaciones saludables: su relación con el bienestar psicológico. Tesis Doctoral, en preparación. Universitat Jaume I.

Organización Mundial de la Salud, 2010, Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo, Ginebra 27, Suiza

Otero T., M., Mite W., & Anchundia L. (2018). LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES COMO DETERMINANTE DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. Ingeniería y Sociedad UC. Vol 13, No.2. 2018. P 121-135.

Reig-Botella, A., & Rico Pantín, N. (2019). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, núm. 15, pp. 21-44. Universidad Nacional de La Matanza.

Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26, núm. 95, pp. 544-563. Universidad del Zulia.



Safferstone, M. J. (2003). Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict. *Academy of Management Perspectives*, 17(2).

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.2003.10025212?journalCode=amp>

Salanova Soria, M. (2008), ORGANIZACIONES SALUDABLES Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, *Revista de trabajo y seguridad social. CEF*. núm 303.

Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.

Sánchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., & Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, núm. 95, pp. 544-563. Universidad del Zulia.

Sánchez Sánchez, F. J., Martín Palacio, M. E., & de la Fuente Anuncibay, R. (2019). La escuela como entorno laboral saludable: Importancia del desarrollo de recursos personales en el trabajo docente. *Revista de Orientación Educativa*, 33(63), 82-97.

Stiglitz, J. E. (2002). «Empleo, justicia social y bienestar en la sociedad». *Revista Internacional del Trabajo*, (vol.121): núm.1-2

Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). «Work Characteristics and Employee Health and Wellbeing: Test of a Model of Healthy Work Organization». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77):565-588.

