

Visión epistemológica de las organizaciones saludables

Epistemological Vision of Healthy Organizations

DOI: 10.53766/ACCON/2025.51.01.03

Camacaro Pérez, María V. y Rivas Torres, Frank E.

Recibido: 04-08-25 - Revisado: 25-08-25 - Aceptado: 05-09-25

Camacaro P., María V.
Doctora en Ciencias Organizacionales.
Profesora, Facultad de Ciencias Económicas y
Sociales, Universidad de Los Andes, Venezuela.
Grupo de Investigación de Legislación
Organizacional y Gerencia (GILOG),
Universidad de Los Andes, Venezuela.
Correo: marivicamacaro@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1029-6952>

Rivas T., Frank E.
Doctor en Ciencias Sociales “Mención Estudios
del Trabajo”, Universidad de Carabobo,
Venezuela.
Profesor, Facultad de Ciencias Económicas y
Sociales, Universidad de Los Andes, Venezuela.
Grupo de Investigación de Legislación
Organizacional y Gerencia (GILOG), Universidad
de Los Andes, Venezuela.
Correo: frankrivas@ula.ve / ferivas69@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2827-7338>

El presente trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre la visión epistemológica de las organizaciones saludables. La metodología responde a un arqueo heurístico de fuente caracterizado como un estudio de tipo descriptivo. Se exponen tres aspectos, el primero la salud organizacional y la psicología positiva, el segundo las organizaciones saludables y finalmente los modelos de organizaciones saludables. Es posible concluir que el mundo organizacional se encuentra en una transformación constante, motivado a los grandes avances tecnológicos y sociales, es por ello por lo que debe adaptar su modelo a un paradigma orientado a la salud y el bienestar de los colaboradores, que genere beneficios como mayor productividad, creatividad, innovación, motivación, que contribuya al bienestar y éxito de las organizaciones.

Palabras clave: organizaciones saludables, bienestar laboral, psicología organizacional, salud laboral.

RESUMEN

The purpose of this paper is to reflect on the epistemological vision of healthy organizations. The methodology follows a heuristic source review characterized as a descriptive study. Three aspects are presented: first, organizational health and positive psychology; second, healthy organizations; and finally, models of healthy organizations. It can be concluded that the organizational world is in constant transformation, driven by major technological and social advances. Therefore, organizations must adapt their models to a paradigm focused on the health and well-being of employees—one that generates benefits such as increased productivity, creativity, innovation, and motivation, ultimately contributing to organizational well-being and success.

Keywords: healthy organizations; workplace well-being; organizational psychology; occupational health.

ABSTRACT

1. Introducción

La esencia epistémica, en palabras de Hessen (1999), con una clara dualidad científico filosófica, es un intento del espíritu humano para llegar a una concepción en primer término concepción filosófica del universo mediante la autorreflexión sobre sus funciones valorativas teóricas y prácticas y en una dimensión en la que el conocimiento parte de la introspección y la reflexión sobre la realidad y se realiza un análisis crítico del entorno a partir de la comprobación para convertirse en ciencia. La presente investigación tiene como objetivo reflexionar sobre la visión epistemológica de las organizaciones saludables.

En prima facie puede argüirse que, en América Latina, el estudio de las organizaciones se ha caracterizado históricamente por un enfoque puramente técnico e instrumental. Los problemas organizacionales eran vistos simplemente como obstáculos que debían resolverse bajo la única métrica de la rentabilidad. Como menciona Gentilin (2017), citado por Rivas-Torres, F., la idea era imponer un isomorfismo organizacional, en el que la mayor parte de las empresas se parecieran, ocupadas con un solo objetivo: la eficiencia. Esta perspectiva tradicional no solo deshumanizó el acto de organizarse, sino que también limitó nuestra comprensión de lo que realmente significa el entorno laboral. Sin embargo, a partir de mediados del siglo XX y con más fuerza en el siglo XXI, ha emergido una disrupción académica que ha logrado situar al ser humano en el centro del debate, desafiando la antigua premisa eficientista.

En este contexto, el mundo organizacional y laboral se encuentra en una transformación constante, impulsada por el avance imparable de la tecnología, la inteligencia artificial, la globalización y la evolución de las necesidades de los trabajadores. Ante estos cambios, las organizaciones se ven obligadas a replantear sus modelos de gestión, adoptando un enfoque más humano centrado en el bienestar de su talento. Estos nuevos modelos requieren una reingeniería profunda de sus estructuras, incorporando el bienestar y la salud laboral como un pilar fundamental para la motivación y la transformación de la empresa.

En este sentido, Gimeno (2012) afirma que este "patrón emergente de la salud en la organización se convierte en una de las piedras angulares de la revolución organizacional en el nuevo contexto sociocultural y económico". Las organizaciones modernas, aunque esperan que sus colaboradores sean proactivos, dinámicos y creativos, frecuentemente descuidan el impacto del

estrés laboral, las enfermedades ocupacionales y los accidentes, que cada año generan enormes pérdidas humanas y materiales.

Por ello, los modelos tradicionales están siendo progresivamente sustituidos por la Psicología Organizacional Positiva (POP), un campo definido por Seligman (1999) como "el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos organizacionales". La POP fusiona el concepto de salud con el entorno laboral, promoviendo el desarrollo integral de la organización a través del bienestar de sus miembros de una manera comprehensiva e interdisciplinar.

Por lo tanto, la estructura organizacional debe evolucionar hacia un modelo matricial, donde el eje central y punto de referencia sean sus propios miembros. Este enfoque posibilita la interconexión entre individuos en una acción colectiva para alcanzar sus metas, alineándose con la dirección estratégica de la organización y enfocándose en el servicio a todas las partes interesadas, tanto internas como externas. Esto perfecciona la trascendencia tanto de los individuos como de la propia organización, materializando una sinergia organizacional que fortalece la salud de la empresa, como lo argumentan Villasmil, Rivas y Camacaro (2020).

Ciertamente, las organizaciones deben tomar conciencia de su responsabilidad en la promoción de la salud a través de la creación de mejores ambientes laborales. El objetivo, tal como lo vislumbraba Maslow (1959), es lograr sistemas organizacionales saludables con seres humanos autorrealizados, mediante entornos que promuevan una alta calidad de vida laboral y que, en última instancia, contribuyan a la realización personal y social.

Por su parte, Atchia (1995) citado por Rivas- Torres, F., Acevedo-Duque, A. y Castillo- Blanco, V. (2020, p.278, elabora un cuadro en el cual sitúa dieciocho (18) necesidades periféricas y seis (06) centrales, lo que en conjunto integran lo que se denomina lo esencial. Entre las periféricas señala, "la vida familiar, elementos para una vida confortable, adecuado suplemento de alimentos sanos, tiempo para ocio y el juego, libertad, paz en el mundo, éxito y desarrollo personal, conocimiento, la psicología, la pedagogía, el derecho, las ciencias políticas y la teología, entre otras".

Los precitados autores continúan explicando que lo subjetivo, se relaciona a las múltiples formas de comprensión y manifestación personal del concepto de calidad de vida laboral, a la valoración de las actitudes, a aquello que es inherente en cada ser humano, al ser y al sentir y a los imaginarios personales y colectivos que inciden sustancialmente en la comprensión del concepto.

Esta red de tejidos, sin duda hacen complejo, cualquier estudio que se desee emprender en pro de la comprensión y concientización de la importancia de trabajar cotidianamente por la calidad de vida (Romero, 2009, s/p.). gobierno estable, salud, seguridad social y adecuada provisión para la vejez, capacidad y creatividad, vida simple y formal, justicia, música, amor y finalmente valores morales y espirituales.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1978) define la salud como "un estado de bienestar físico, mental y social", y en sintonía con esto, Salanova (2009) establece que las organizaciones deben ser el motor para generar este bienestar. Por ello, las empresas de hoy y del futuro incipiente deben aspirar a ser organizaciones saludables, definidas como aquellas que realizan "esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los trabajadores" a través de buenas prácticas en las tareas, el ambiente social y la gestión organizacional.

Adicionalmente, Wilson, Dejoy y Vandenberg (2004) profundizan en esta idea, definiendo las organizaciones saludables como aquellas que:

invierten esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los trabajadores y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada. (p.3)

Su investigación subraya el rol esencial del ambiente social y, específicamente, del clima organizacional. Un entorno de trabajo en el que el apoyo social de compañeros y superiores es sólido es clave para que una organización sea realmente efectiva. Este modelo busca establecer una conexión duradera entre la gestión del conocimiento y la calidad de vida de los colaboradores.

Rosas (2014) recalca la importancia de crear espacios de trabajo que no solo valoren, sino que también celebren, las habilidades y el talento de las personas en cada nivel de la organización.

A continuación, Wilson, Dejoy y Vandenberg (2004) enumeran algunas de las características principales de estas organizaciones saludables.

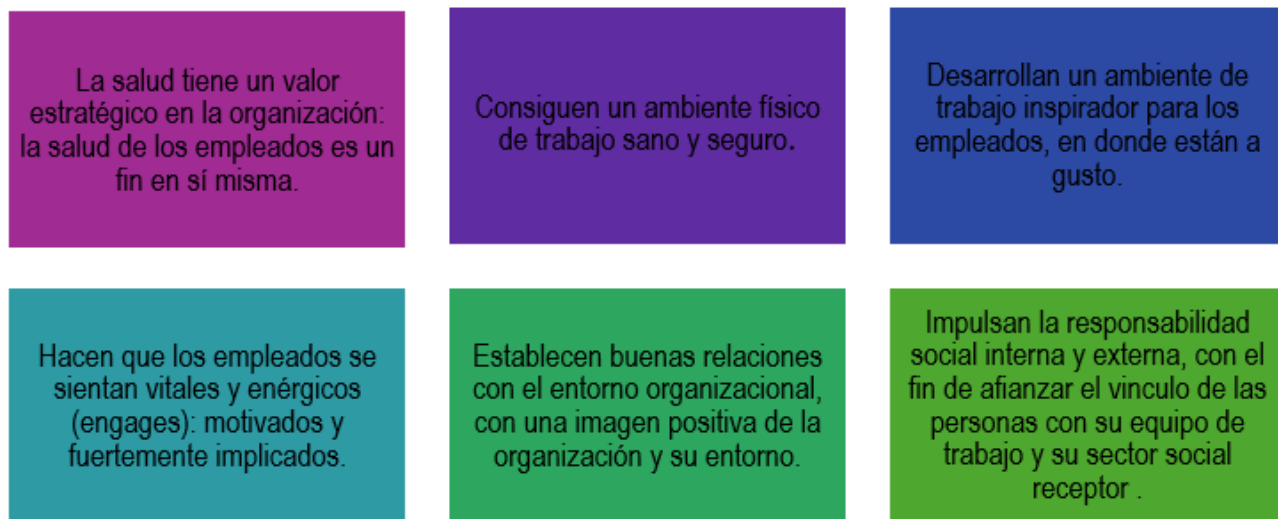


Gráfico 1. Niveles de organización.

Fuente: elaboración propia con base a Wilson, Dejoy, Vandenberg (2004).

La OMS (1978) a través de la declaración de Alma-Ata sobre “Salud para Todos” y la carta de Attawa declaran la salud como un derecho humano dando origen a los denominados “entornos saludables” el cual implica preocuparse por todo el ambiente que conforma a una comunidad. Al respecto Wilson, Dejoy, Vandenberg (2004) señalan que la base fundamental de las organizaciones saludables son las personas y su responsabilidad con el entorno interno y externo, ya que éstas son las encargadas de diseñar, implementar y gestionar las actividades generadoras de conocimiento que vinculen su hacer con la sociedad, visto así, las organizaciones deben generar procesos que armonicen su desarrollo tecnológico, con las personas, la sociedad y el medio ambiente; configurando procesos de enseñanza aprendizaje colectivo, que motiven a la creación e innovación con consciencia, mediante el uso eficiente de los recursos y la motivación de los trabajadores como aliados estratégicos para el cambio, esto las convertirá realmente en organizaciones saludables.

2. La salud organizacional y la psicología positiva

Es innegable que los sistemas productivos, entendidos como el proceso de trabajo, la organización de las tareas y la gestión del talento, han experimentado transformaciones profundas. Las innovaciones tecnológicas y el paso de estructuras rígidas a modelos más flexibles y adaptativos han provocado

cambios significativos en la organización del trabajo, priorizando cada vez más las condiciones laborales, la salud y la seguridad social. Como señala Lucena (2003, citado por Rivas-Torres, F. 2009, p.69), esta evolución ha marcado un antes y un después en cómo se concibe el entorno empresarial.

En este contexto, el enfoque de las organizaciones saludables se vuelve crucial, pues gira en torno a la salud de los trabajadores y su impacto en el rendimiento de la empresa. Durante años, el estrés laboral ha sido un foco de investigación por su influencia directa en la productividad. Por otro lado, el Estado, a través de la seguridad social, actúa como un sistema protector que ampara a los individuos en situaciones de vulnerabilidad. Con el aumento del síndrome del trabajador quemado (burnout) en el ámbito administrativo, la seguridad social se ha consolidado como un instrumento de política social y un indicador clave de la calidad de vida laboral, como afirman Rivas-Torres, Acevedo-Duque y Castillo-Blanco (2020, p.282).

El estudio de las organizaciones saludables no se limita únicamente a gestionar el estrés. Desde una perspectiva positiva, se centra en el análisis del capital humano y social para desarrollar el capital psicológico. El objetivo es cultivar una fuerza laboral motivada y psicológicamente sana, lo que exige que las políticas de recursos humanos se sincronicen para generar felicidad laboral. Por esta razón, la nueva gestión organizacional se orienta hacia el conocimiento psicológico, la experiencia, la autogestión y la atención a las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores y de la sociedad.

Fue en los años noventa cuando Martin Seligman, entonces presidente de la Asociación estadounidense de Psicología (APA), coordinó una serie de estudios que dieron origen a la psicología positiva. Su propuesta era redefinir la salud, no como la simple ausencia de enfermedad, sino como el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar. En este sentido, Sena de Haro (2016) precisa que el objetivo de la psicología organizacional positiva es "describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional". Este enfoque ha transformado la manera en que entendemos el bienestar en el trabajo.

Desde esta perspectiva algunos autores que se señalan a continuación definen la psicología positiva tal y como se muestra en el cuadro 1:

Cuadro 1
Definiciones de psicología organizacional positiva

Psicología Organizacional Positiva	Salanova, Martínez y Llorens (2005): Estudio del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión
	Luthans (2002): el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones
	Ko & Donaldso (2011): estudio científico del funcionamiento optimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su manejo efectivo, con la finalidad de optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional

Fuente: elaboración propia 2023.

Visto así, la psicología organizacional positiva pretende cambiar el enfoque de la psicología desde la preocupación sólo en solucionar lo negativo, a la construcción de cualidades positivas que generen un cambio en la estructura mental del pensamiento del ser humano, es por ello por lo que el punto de partida de la psicología positiva incluye tres aspectos tal y como mencionan Salanova y Shaufeli (2009, p.74):

- Una crítica a la insuficiencia del modelo actual de la salud.
- Un acercamiento a resultados positivos.
- La reducción de problemas psicosociales.

En concreto, en el ámbito de la gestión de la salud de los trabajadores el paradigma tradicional se ha centrado en el lado negativo (estrés laboral, depresión, fatiga). Actualmente las sociedades modernas demandan una creciente aproximación positiva, novedosa y emergente centrada en las fortalezas, habilidades y competencias del trabajador que le permitan a las organizaciones además de ser productivas ser modelos de bienestar y responsabilidad social. Si no se gestiona de forma oportuna los cambios puede llevar a la aparición de organizaciones enfermas que se caracterizan por falta de efectividad e inadaptación al entorno.

Los modelos organizacionales tradicionales que ven a los empleados como un medio o fuerza de trabajo están siendo reemplazados por una Psicología Organizacional Positiva (POP) que considera la salud y el bienestar del trabajador como un objetivo que debe incluirse en las políticas organizacionales.

Por tal motivo, Salanova, Martínez y Llorens (2005) establecen:

(...) el objetivo de la psicología organizacional positiva es, pues, describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira está en descubrir las características de la buena vida organizacional o, mejor dicho, la vida organizacional positiva. (p.15)

Bajo este paradigma, la idea es aprovechar los recursos que disponen las personas en función de las actividades que llevan a cabo. Es decir, las organizaciones toman las competencias de las personas y las usan para mejorar las condiciones y el medio ambiente laboral. Por lo tanto, en la medida que las organizaciones inviertan en la salud física y mental de los trabajadores estos tendrán mayor bienestar, lo cual les permitirá ser más competitivos a nivel global tal y como menciona Schabracq y Cooper (2000).

3. Organizaciones saludables

El camino recorrido ha sido largo y complejo. La presión por la productividad, la urgente necesidad de adaptarse a la alfabetización digital y la constante evolución de los sistemas organizacionales mediados por la tecnología han contribuido a un aumento significativo del estrés laboral. En este contexto, ya no solo se consideran factores físicos como el ruido, el calor o las posturas, sino que también cobran una importancia creciente el estrés y la carga mental. Si bien estos últimos fueron históricamente subestimados en los entornos de producción, su relevancia aumenta a medida que la tecnología avanza y exige nuevas competencias a los trabajadores. Como señala Aranguren (2014, p.10), los estudios actuales confirman que la calidad de vida laboral y la salud en las organizaciones son temas que han adquirido una relevancia social innegable.

Este panorama ha propiciado un fuerte ascenso en la innovación, en el que las personas son reconocidas como agentes de cambio organizacional. Esto ha dado lugar a la emergencia de nuevas formas de organización que reflejan una diversidad ética, social y económica. Se trata de un cambio cultural que se sustenta en principios de participación e inclusión social para el beneficio colectivo. Desde esta nueva visión, las organizaciones han evolucionado y se han adaptado a las necesidades de la sociedad, dando paso a modelos

emergentes que ponen un énfasis especial en el bienestar, el comportamiento, el desarrollo y la adaptación de las personas.

Mardones (2003) define a estas organizaciones emergentes como aquellas orientadas hacia la participación, la autogestión y el trabajo en equipo. Concibe el trabajo no manual como una "red de conversaciones" donde el lenguaje y las emociones se interrelacionan, proporcionando un marco teórico único para entender las dinámicas entre los individuos dentro y fuera de la empresa. En su búsqueda por crear entornos de trabajo saludables, las organizaciones saludables se presentan como un camino de transformación que humaniza los sistemas de trabajo.

Este enfoque está alineado con la postura de la Organización Panamericana de la Salud, que, a través de la OMS (2010), publicó el documento "Ambientes de Trabajo Saludables". Su objetivo fundamental fue destacar que la salud, la seguridad y el bienestar son de vital importancia no solo para los trabajadores y sus familias, sino también para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones, lo que representa un avance significativo para las economías mundiales.

Asimismo, en 2007, la OMS estableció en su plan de acción mundial los principios básicos de los entornos de trabajo saludables, destacando cuatro aspectos clave: el ambiente físico del trabajo, el ambiente psicosocial, los recursos personales de salud y la participación de la empresa en la comunidad. Los aspectos fundamentales de este modelo comprenden un proceso continuo y gradual de movilización y participación de los trabajadores en torno a un conjunto compartido de valores y principios éticos. Si bien cada organización es única, la implementación de estos principios puede mejorar sus probabilidades de éxito: 1) El compromiso de los patronos basado en valores fundamentales; 2) La inclusión de los trabajadores y sus representantes; 3) Un análisis de brechas; 4) El aprendizaje de experiencias ajenas; 5) La sostenibilidad de las iniciativas; y 6) La importancia de la integración de estos principios en todas las facetas de la organización.

En este sentido, Wilson (2004) define las organizaciones saludables como:

Organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los trabajadores y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo

de la carrera y del balance trabajo-vida privada. Su estudio empírico apoya el rol fundamental del ambiente social y en concreto del clima organizacional en el desarrollo de la efectividad de una organización. Las dimensiones del clima están todas relacionadas con el apoyo social a los empleados a través de los compañeros y supervisores. (p.3)

Partiendo de la definición de Wilson las organizaciones saludables son entidades que promueven la salud en todos los niveles de la organización.

A continuación, se presentan las principales definiciones dadas por exponentes expertos en el área:

Cuadro 2
Definiciones de organizaciones saludables

AUTOR	DEFINICIÓN
Lowe (2004:8)	Es aquella en la cual: La cultura, el clima y las prácticas, crean un entorno que promueve la salud y seguridad del empleado, así como la salud y seguridad del trabajador.
Salanova (2008:10)	Es aquella que “desarrolla prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de empleados ‘saludables’ es aquella que “desarrolla prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de empleados ‘saludables’.
OMS (1986: 15)	Un entorno de trabajo saludable como “aquel en el que los trabajadores y directivos colaboran en utilizar un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del espacio de trabajo”.
Barrios y Paravic (2006:139)	Entorno laboral saludable hace referencia a “centros de trabajo en los que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores, pero no sólo en el sentido de un buen ambiente físico, se trata además de que existan buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral.
Grueso-Hinestroza y Rey-Sarmiento (2013)	Defienden que una organización saludable se consolida en función de la interacción de dos grandes factores: relacionales y estructurales.
Lorente y Vera (2010)	La organización saludable es aquella en la que se realizan prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo de empleados saludables y comprometidos, así como resultados organizacionales saludables.

Fuente: elaboración propia (2023).

En tal sentido, son las organizaciones las que deben comprometerse en ser entidades promotoras de salud y bienestar mediante procesos de aprendizaje que les permitan a los trabajadores convertirse en promotores del cambio.

Gimeno (2012) afirma que, a pesar de los avances, algunas organizaciones siguen eludiendo su responsabilidad en el desarrollo tanto de la empresa como de su talento humano. En contraste, la *American Psychological Association* (APA, 2012) sostiene que una organización puede considerarse saludable cuando toma la iniciativa de promover la salud y brindar apoyo a sus trabajadores. Esto implica cuidar la seguridad de sus miembros y, sobre todo, enfocarse en prevenir la enfermedad en lugar de solo tratarla. Aunque no existe un modelo único, se ha observado que las empresas que aspiran a ser saludables fomentan una mayor participación de sus trabajadores.

Desde otra perspectiva, Burton (2010) argumenta que los ambientes saludables necesitan estrategias de gestión integrales centradas en las necesidades de salud y bienestar de la plantilla. Para ello, es crucial realizar evaluaciones constantes que permitan mejorar el entorno organizacional. En este proceso, tanto de trabajadores como gerentes deben asumir un rol protagónico en el cambio. Se trata de incentivar un ambiente físico seguro, promover estilos de vida saludables y cultivar una cultura organizacional de apoyo.

En América Latina, el estudio de las organizaciones saludables ha ganado terreno. Países como Chile, Argentina, Perú y Colombia han sentado las bases para su creación. Salanova (2009) define estas organizaciones como aquellas que, a través de la implementación de prácticas saludables, elevan los niveles de bienestar de sus colaboradores. Algunas de estas prácticas incluyen fomentar una mayor interacción social y un mejor equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Por su parte, Rodríguez, Moreno, Rivas, Álvarez y Sanz (2010) señalan prácticas específicas que favorecen la creación de entornos saludables. Entre ellas destacan el liderazgo transformacional, el desarrollo del capital psicológico, la flexibilidad psicológica, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, el compromiso y la posibilidad de experimentar un estado de "fluidez" o *flow* en el trabajo.

El autor hace una serie de sugerencias con actividades para reforzar un ambiente positivo entre las que se incluyen en el cuadro 3:

Cuadro 3
Organizaciones saludables

Organizaciones Saludables	Favorecer un clima laboral positivo (balancear la relación entre trabajo y familia, establecer tiempos de descanso adecuados, flexibilizar pautas en relación con la posibilidad de que los empleados lleven a sus hijos al trabajo mediante la creación de guardería, entre otras).
	Hacer análisis exhaustivos de cada puesto de trabajo a fin de establecer metas que propongan desafíos a los trabajadores y faciliten experiencias de fluidez.
	Promover supervisores con características que favorezcan la transformación y el cambio tomando en cuenta no solo características individuales, sino también el tipo y la calidad de las relaciones que posean con el resto de los trabajadores.
	Realizar intervenciones a fin de mejorar los niveles de flexibilidad cognitiva de los trabajadores e incrementar su capital psicológico.

Fuente: Rodríguez, Moreno, Rivas, Álvarez y Sanz (2010).

De este modo, se puede entender que las organizaciones saludables son aquellas que no solo tienen puestos de trabajo sanos, sino que también generan resultados positivos y saludables. Esto se logra a través de esfuerzos proactivos y sistemáticos para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, lo que se traduce en:

- **Rediseño de puestos de trabajo:** Crear roles que sean significativos y desafiantes, evitando el agotamiento.
- **Análisis y diseño de cargos:** Asegurar que las responsabilidades de cada puesto estén bien definidas y sean equilibradas.
- **Canales de comunicación abiertos e integradores:** Fomentar un diálogo transparente donde todos se sientan escuchados.
- **Liderazgo transparente:** Un liderazgo honesto que genere confianza y seguridad en el equipo.
- **Selección y socialización laboral:** Un proceso de integración que acoge a los nuevos miembros y los ayuda a adaptarse.
- **Formación y desarrollo grupal permanente:** Invertir en el crecimiento continuo de los colaboradores, tanto a nivel individual como de equipo.
- **Políticas de estabilidad de empleo:** Ofrecer seguridad para reducir la incertidumbre y el estrés.

- **Conciliación del trabajo y vida privada:** Promover un equilibrio saludable para evitar el agotamiento y mejorar el bienestar.
- **Promoción de la responsabilidad social compartida:** Involucrar a la organización y a sus miembros en iniciativas que beneficien a la comunidad.

En este sentido, las organizaciones saludables son aquellas que adaptan todos sus procesos a una gestión de talento humano enfocada en el bienestar. El objetivo es crear ambientes de trabajo que no solo potencien las competencias de los trabajadores, sino que también permitan la generación coordinada de productos y servicios que sean, en esencia, saludables.

El gráfico 2 presenta el modelo heurístico de organizaciones saludables en el cual se reflejan los cambios estructurales y sociales que deberá enfrentar la organización si quiere ser considerada saludable:



Gráfico 2. Modelo heurístico de organizaciones saludables.

Fuente: Salanova (2009).

Tal y como se evidencia en el gráfico 2, las organizaciones saludables presentan formas y prácticas que buscan que sus trabajadores se sientan saludables, con bienestar, optimismo, resiliencia, vinculación por medio de recursos estructurales y sociales que permitan generar resultados saludables. El

modelo de organizaciones saludables permitirá tener un trabajador productivo y feliz mediante una vinculación psicológica con el trabajo o *engagement*. Se trata de un estado de bienestar positivo que facilita el desempeño del trabajador, la fidelidad del cliente.

3. Modelos de organizaciones saludables

3.1. Modelo de proceso de intervención Dejoy

Gimeno (2012) establece que el objetivo fundamental de cualquier modelo de intervención es ayudar a las organizaciones a evolucionar y convertirse en entornos saludables. Este enfoque se sustenta en tres áreas clave de la psicología organizacional: la gestión de la calidad total, la organización que aprende y la implicación de los trabajadores.

El modelo emplea estos tres principios para construir una organización robusta, capaz de fomentar el aprendizaje continuo y adaptar sus procesos a una gestión de calidad. Esto se logra mediante una evaluación rigurosa del diseño de los puestos de trabajo, un análisis del clima organizacional y una visión clara del futuro. El resultado inmediato es una mayor satisfacción y un mejor ajuste psicológico en el trabajo, lo que a largo plazo se traduce en una mayor efectividad y un bienestar duradero para todos los trabajadores, como se evidencia en el gráfico 3.

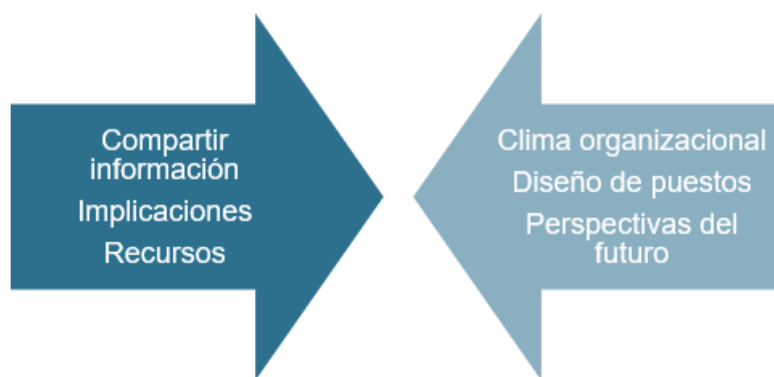


Gráfico 3. Bienestar laboral.

Fuente: elaboración propia 2020.

3.2. Modelo HERO

El modelo heurístico HERO considera que las organizaciones saludables son aquellas que conjugan las prácticas y recursos saludables con la finalidad de tener trabajadores y resultados saludables. Salanova (2009) define a las Heros como aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos planificados y proactivos para mejorar la salud de sus colaboradores y de la organización como un todo, a través de las prácticas organizacionales que se relación con las características del trabajo a tres niveles:

- **Nivel tarea:** rediseño de tareas para mejorar autonomía.
- **Nivel ambiente social:** liderazgo, comunicación y motivación.
- **Nivel organizacional:** prácticas laborales que concilian personas-trabajo-familia.

Aunado a esto el modelo asume que HERO está conformado por tres grandes componentes tal y como se observa en el gráfico 4:

1. **Recursos y prácticas organizacionales saludables**, como estrategia para organizar el trabajo.
2. **Colaboradores y grupos de trabajo saludables**, que gozan de bienestar y salud, con la presencia de creencias de eficacia, emociones positivas, engagement, optimismo y resiliencia.
3. **Resultados organizacionales saludables**, tales como alto desempeño, excelencia, buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad (responsabilidad social).

Finalmente, en este segmento, es importante destacar que tal y como menciona la autora las organizaciones saludables son resilientes, ya que mantienen un ajuste positivo en circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión. Dichos esfuerzos requieren la implementación de prácticas organizacionales que mejoren el ambiente de trabajo con el objetivo de mejorar la salud de los empleados y la salud de la organización.



Gráfico 4. Modelo HERO.

Fuente: El modelo HERO adaptado por Salanova (2012).

4. Trabajadores saludables

Luthans (2002) menciona que se puede definir el comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de fortalezas y capacidades psicológicas positivas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas de manera efectiva para mejorar el rendimiento laboral.

En este contexto el comportamiento organizacional positivo se define como un estado psicológico del ser humano en el cual se invierte tiempo en el desarrollo de habilidades que permitan mejorar el rendimiento.

El desarrollo psicológico positivo individual se caracteriza tal y como se menciona en el gráfico 5 por:



Gráfico 5. Características de los empleados saludables.

Fuente: elaboración propia 2020.

5. Recursos y prácticas organizacionales saludables

Salanova, Llorens, Torrente y Acosta (2016) los definen como una característica que hace referencia a la percepción de recursos de tareas e interpersonales que pueden ser compartidos por los miembros de un mismo equipo y que se pueden fomentar mediante diversas prácticas de recursos humanos tomando en consideración la cultura, valores, estrategias, objetivos, así como los propios recursos técnicos del talento humano. Los recursos se pueden dividir en organizacionales y de tarea como se observa en el gráfico 6:

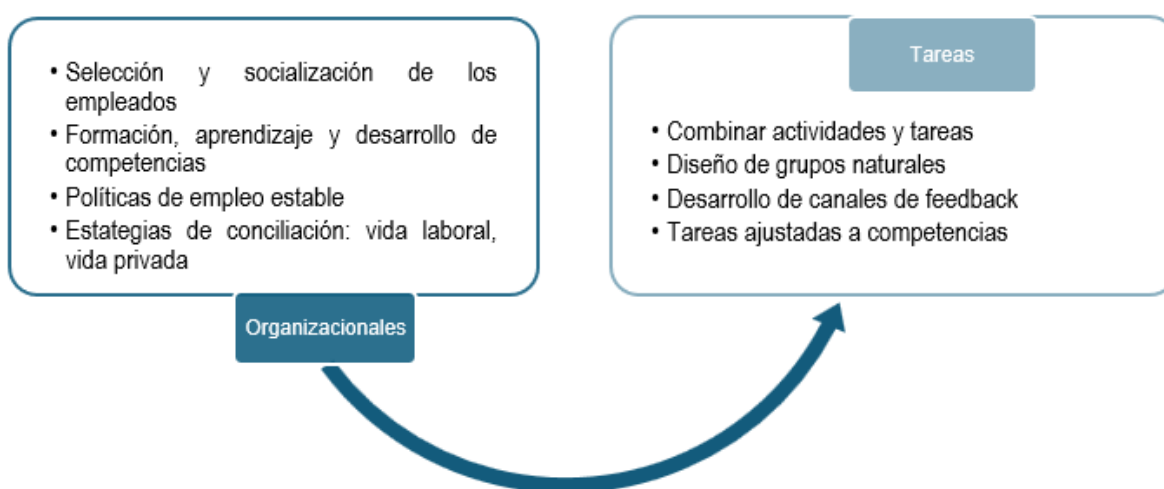


Gráfico 6. Prácticas Saludables.

Fuente: el modelo HERO adaptado por Salanova (2009).

6. Resultados organizacionales saludables

Cuando una organización incorpora entornos saludables en su gestión, los resultados son notables. Sus trabajadores y prácticas administrativas tienden a ser más sanos, lo que se traduce en un desempeño sobresaliente. De hecho, los trabajadores felices y saludables interactúan mejor con su entorno, lo que se refleja en un servicio al cliente excelente, lleno de amabilidad y confianza. Como bien resume Salanova (2009), la combinación de trabajadores, prácticas y recursos saludables lleva a resultados sanos, lo que define a una organización como saludable.

Este concepto se alinea con el modelo planteado por la prenombrada autora y, que sostiene que toda organización saludable debe tener prácticas organizacionales sanas, trabajadores saludables y generar resultados saludables.

Al sumar a estos tres elementos la investigación, la innovación y el desarrollo en un ambiente de trabajo armonioso, estas organizaciones se vuelven capaces de autorregularse mediante la construcción social del conocimiento, lo que les permite adaptarse y prosperar de manera autónoma tal y como se presenta en el gráfico 7:



Gráfico 7. Modelo Hero reformulado.

Fuente: elaboración propia con base a Salanova (2009).

En suma, las organizaciones saludables deberán contar con prácticas que permitan la interrelación de los recursos organizacionales, sociales y de tarea a través de investigación, innovación y desarrollo local que permitirá la construcción social del conocimiento generando resultados saludables.

7. Modelo integrado de organización saludable (MIOS)

Grueso y Rey (2013) realizan una propuesta del modelo integrado de organizaciones saludables al cual denominaron MIOS, el cual se caracteriza por dividir a las organizaciones en:

1. Factores relacionales
 - Determinantes sociales distales
 - Determinantes sociales proximales
 - Estilo de vida
 - Acceso a servicios
2. Factores estructurales
 - Personas
 - Organización
 - Tecnología

La esencia de los factores presentados en el modelo se da la calidad y la cantidad de las relaciones que se dan al interior de la organización y entre esta y sus grupos de interés. Son parte de los factores sociales aquellos que promocionan la salud, el estilo de vida y el acceso a servicios, en este sentido el modelo propuesto por Grueso y Rey (2013) son parte de los factores estructurales, la variable personas hace referencia a los valores y competencias de los empleados, variables organizacionales como la cultura, la estrategia, la estructura y las prácticas organizacionales saludables y la tecnología tal y como se muestra en el gráfico 8:

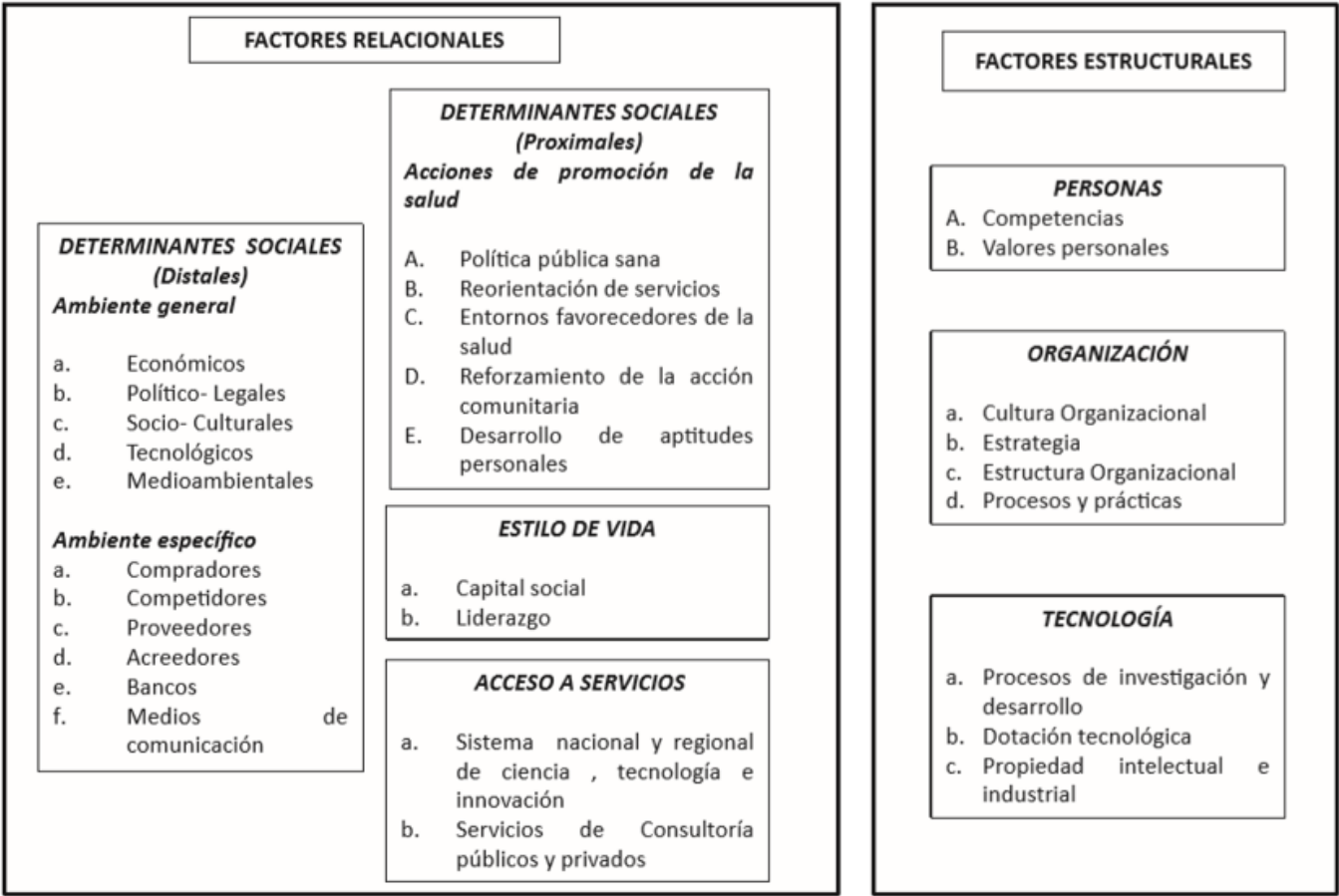


Gráfico 8. Modelo MIOS.
Fuente: Grueso y Rey (2013).

En el modelo de organización saludable de Grueso y Rey (2013), un elemento clave es la integración de variables enfocadas en la promoción de la salud organizacional. Este enfoque se basa en los principios de la Carta de Ottawa, que define la salud como un estado de bienestar físico, mental y social. Dicha visión implica la creación de políticas públicas saludables, el diseño de entornos favorables, el fortalecimiento de la acción comunitaria, el desarrollo de aptitudes personales y una reorientación de los servicios de salud. En esencia, este modelo promueve un cambio de paradigma, pasando de un enfoque en la enfermedad y la prevención de accidentes a uno que se centra en la promoción activa de la salud desde la propia organización.

Este modelo le da especial importancia al bienestar de los *stakeholders* o grupos de interés, con el fin de mejorar tanto la productividad como la rentabilidad. En este sentido, Salanova (2009) argumenta que una organización

saludable debe generar "entradas saludables" que, a su vez, se transformen en "productos y servicios saludables" diseñados para satisfacer las necesidades del sector social al que están dirigidos.

8. Diálogo intermodal de los modelos de las organizaciones saludables

Las organizaciones saludables han sido objeto de un análisis exhaustivo en esta investigación, denotando los diversos modelos teóricos que buscan comprender y aplicar este concepto. Con el objetivo de profundizar en su complejidad, se presenta a continuación un "diálogo intermodal" que contrasta las principales características y enfoques de tres modelos pioneros en este campo: el HERO (*Healthy and Resilient Organization*), el MIOS (Modelo Integral de Organizaciones Saludables) y el de Wilson, Dejoy y Vandenberg.

El siguiente cuadro comparativo desglosa sus premisas fundamentales, metodologías de intervención y la manera en que cada uno aborda la promoción del bienestar, la productividad y el desarrollo sostenible dentro de las organizaciones, permitiendo una visión clara de sus similitudes y diferencias.

Cuadro 4
Comparativo: Modelos de organizaciones saludables (HERO, MIOS, DEJOY)

Aspecto	Modelo HERO (Salanova, 2009)	Modelo MIOS (Grueso & Rey, 2013)	Modelo DEJOY (Gimeno, 2012)
Enfoque principal	Prácticas saludables en tres niveles: tarea, ambiente social y organizacional.	Integración de factores relacionales (sociales) y estructurales (organizacionales).	Intervención basada en calidad total, aprendizaje organizacional y participación de empleados.
Componentes clave	1. Recursos y prácticas organizacionales. 2. Empleados saludables. 3. Resultados saludables.	1. Factores relacionales: Estilo de vida, acceso a servicios. 2. Factores estructurales: Personas, organización, tecnología.	1. Gestión de calidad total. 2. Organizaciones que aprenden. 3. Implicación de empleados.
Objetivo central	Generar empleados y resultados saludables mediante prácticas sistémicas.	Promover salud organizacional mediante equilibrio entre relaciones sociales y estructuras internas.	Convertir a la organización en un ente saludable mediante mejora continua y participación activa.
Bases teóricas	Psicología Organizacional Positiva (POP), resiliencia, engagement.	Teoría de sistemas, promoción de salud (OMS), determinantes sociales.	Gestión por calidad total (Deming), aprendizaje organizacional (Senge).
Niveles de acción	1. Tarea: Autonomía en roles. 2. Social: Liderazgo y comunicación. 3. Organizacional: Conciliación trabajo-familia.	1. Relacional: Políticas públicas, capital social. 2. Estructural: Cultura, tecnología, procesos.	1. Estratégico: Evaluación de diseño de puestos. 2. Operativo: Clima organizacional y ajuste psicológico.
Ejemplos de prácticas	- Rediseño de tareas. - Programas de bienestar emocional. - Políticas de flexibilidad laboral.	- Promoción de estilos de vida saludables. - Inversión en tecnología para reducir cargas laborales. - Participación comunitaria.	- Encuestas de clima laboral. - Capacitación continua. - Sistemas de retroalimentación empleado-gerencia.
Fortalezas	Enfoque holístico que vincula salud individual y organizacional.	Integra variables externas (sociales) e internas (tecnología).	Fomenta la mejora continua y el compromiso colectivo.
Limitaciones	Riesgo de priorizar métricas sobre bienestar auténtico.	Complejidad en la implementación.	

Fuente: elaboración propia, 2025.

Los modelos de organizaciones saludables, aunque diversos en su enfoque, convergen en la premisa de que el bienestar de los trabajadores es un pilar estratégico para la efectividad organizacional. El Modelo HERO (*Healthy and Resilient Organization*), desarrollado por Salanova (2009), se distingue por su arraigo en la Psicología Organizacional Positiva (POP), estableciendo una relación causal entre prácticas, trabajadores y resultados saludables. A diferencia de este, el Modelo MIOS (Grueso & Rey, 2013) adopta un enfoque sistémico, integrando factores tanto relacionales (capital social) como estructurales (tecnología, procesos), lo que le permite analizar la influencia de determinantes sociales más allá del entorno inmediato de la empresa.

Por último, el modelo de Dejoy (Gimeno, 2012) se orienta hacia la intervención práctica y la mejora continua, basándose en la gestión de la calidad total y el aprendizaje organizacional para promover la implicación activa de los empleados. A pesar de estas diferencias metodológicas, todos los modelos subrayan que el bienestar no es un fin en sí mismo, sino una variable crucial para la productividad, la resiliencia y la sostenibilidad a largo plazo de una organización.

9. Reflexiones finales

El propósito fundamental de las organizaciones saludables es generar bienestar y salud para todos sus grupos de interés. Al hacerlo, cultivan equipos de alto rendimiento que colaboran de manera armoniosa para alcanzar los objetivos de la empresa, facilitando así la construcción social del conocimiento.

Entre los objetivos clave de estas organizaciones destacan:

- **Favorecer un clima laboral positivo:** Esto se logra equilibrando la vida laboral y familiar, estableciendo pausas adecuadas y flexibilizando las políticas, por ejemplo, permitiendo que los empleados lleven a sus hijos al trabajo o creando guarderías en el lugar.
- **Diseñar y analizar los puestos de trabajo:** Asegurar que cada rol esté estructurado de manera que optimice la experiencia laboral de los trabajadores.
- **Promover líderes transformacionales:** Impulsar un liderazgo que no solo se base en habilidades individuales, sino también en la calidad de las relaciones que los gerentes establecen con sus equipos.

En esencia, las organizaciones saludables son espacios donde las personas tienen la libertad de expandir su capacidad para crear los resultados que realmente necesitan, aprovechando al máximo sus habilidades, destrezas y experiencia. En este contexto, las organizaciones y en particular las universidades tienen un papel crucial, deben ser pioneras en la transformación de sus propios modelos organizacionales para gestionar, transferir y difundir el conocimiento a través de la docencia, la extensión, la investigación y la gerencia. De este modo, los nuevos modelos universitarios saludables se orientarán hacia una gestión estratégica que vea a las personas como aprendices, fomentando una cultura y una estructura que promuevan el bienestar, la salud y el cambio.

Ahora bien, los modelos de organizaciones saludables que se han analizado a lo largo de esta investigación, a pesar de sus diferencias, comparten varias premisas fundamentales. La primera es que el bienestar de los trabajadores no es un gasto, sino una inversión estratégica que impulsa la productividad y la rentabilidad. En segundo lugar, todos los modelos reconocen la importancia de un enfoque holístico que va más allá de la salud física para incluir el bienestar mental, emocional y social. Un tercer punto en común es la necesidad de un liderazgo comprometido que promueva una cultura de apoyo y confianza. Finalmente, estos modelos enfatizan que el camino hacia una organización saludable es un proceso continuo y dinámico que requiere la participación de todos, desde la alta dirección hasta los colaboradores, en la construcción de un entorno de trabajo sostenible y próspero.

10. Referencias

- American Psychological Association. (2012). *Guidelines for psychological practice in health care delivery systems*.
- Aranguren Álvarez, W. (2014). Carga mental en el trabajo. *Sapienza Organizacional*, 1(1), 9-20.
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices*. Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Camacaro, M. (2021). *La responsabilidad social laboral y la universidad pública venezolana* (Trabajo de investigación doctoral, Universidad de Los Andes).
- Gimeno, A. (2012). *Organizaciones saludables: Un análisis desde la psicología positiva*. Editorial UOC.

- Grueso-Hinestroza, M. & Rey-Sarmiento, M. (2013). Modelo integrado de organización saludable (MIOS). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Maslow, A. (1959). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Organización Mundial de la Salud. (1978). *Declaración de Alma-Ata*. OMS.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Ambientes de trabajo saludables: Un modelo para la acción*. OPS.
- Rivas Torres, F. E. (2011). Procesos y Organización del Trabajo: Reflexión desde una perspectiva social. *Gaceta Laboral*, 17(3), 309-323.
- Rivas T., F. E. (2009). Cambios en los fines de la seguridad social. *Actualidad Contable FACES*, 12(19), 67-83.
- Rivas-Torres, F., Acevedo-Duque, A. & Castillo-Blanco, V. (2020). La calidad de vida compleja: referente organizacional para la política de seguridad social. *Gaceta Laboral*, 19(2), 272-286.
- Rodríguez, A., Moreno, B., Rivas, S., Álvarez, E. & Sanz, M. (2010). Prácticas saludables en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 25(2), 123-135.
- Salanova, M. (2009). *Organizaciones saludables: Conceptos y experiencias*. Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Martínez, I. & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. *Papeles del Psicólogo*, 26(3), 27-36.
- Seligman, M. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54(8), 559-562.
- Villasmil, M. A., Rivas T., F. & Camacaro P., M. V. (2020). Una interpenetración rítmica entre gnosis y episteme para la trascendencia organizacional. *Actualidad Contable FACES*, 23(40), 78-104.
- Wilson, M., Dejoy, D. & Vandenberg, R. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588.