



Revista Logos, Ciencia & Tecnología  
ISSN: 2145-549X  
ISSN: 2422-4200  
revistalogoscyt@gmail.com  
Policía Nacional de Colombia  
Colombia

## Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia.

**Meléndez Martínez, Luz Yarima; Vergel Ortega, Mawency; Martínez Lozano, José Joaquín**

Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia.

Revista Logos, Ciencia & Tecnología, vol. 9, núm. 1, 2017

Policía Nacional de Colombia, Colombia

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517752178015>

**DOI:** <https://doi.org/10.22335/rlct.v9i1.438>

Attribution — You must give appropriate credit If supplied, you must provide the name of the creator and attribution parties, a copyright notice, a license notice, a disclaimer notice, and a link to the material. CC licenses prior to Version 4.0 also require you to provide the title of the material if supplied, and may have other slight differences. More info. , provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

Attribution — You must give appropriate credit If supplied, you must provide the name of the creator and attribution parties, a copyright notice, a license notice, a disclaimer notice, and a link to the material. CC licenses prior to Version 4.0 also require you to provide the title of the material if supplied, and may have other slight differences. More info. , provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

# Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia.

Organizational strategy and adoption of healthy practices in the Caribbean region of Colombia

Estratégia organizacional ea adoção de práticas saudáveis na região caribenha da Colômbia

Luz Yarima Meléndez Martínez [lmelende@hotmail.com](mailto:lmelende@hotmail.com)  
*Fundación Autónoma de Bogotá, Colombia*

 <http://orcid.org/0000-0001-7508-3785>

Mawency Vergel Ortega [mawency@ufps.edu.co](mailto:mawency@ufps.edu.co)  
*Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia*

 <http://orcid.org/0000-0001-8285-2968>

José Joaquín Martínez Lozano [checo.jf@gmail.com](mailto:checo.jf@gmail.com)  
*Escuela Superior de Administración pública, Colombia*

 <http://orcid.org/0000-0002-1463-0914>

Revista Logos, Ciencia & Tecnología, vol. 9, núm. 1, 2017

Policía Nacional de Colombia, Colombia

Recepción: 27 Marzo 2017  
Aprobación: 01 Junio 2017

DOI: <https://doi.org/10.22335/rct.v9i1.438>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517752178015>

**Resumen:** El artículo tiene como objetivo determinar la relación existente entre la estrategia organizacional y la adopción de prácticas saludables en las organizaciones de salud de la Región Caribe Colombiana. Para ello se buscó identificar la tipología de estrategia de mayor prevalencia en la organización objeto de estudio y analizar las prácticas saludables en instituciones del sector salud. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, descriptivo, diseño correlacional. Para estudiar dicha relación, se llevó a cabo un trabajo de campo en empresas de salud tomando como muestra a 134 empleados de estas organizaciones. Resultados: se observó que la adopción de prácticas saludables relacionadas con planes de desarrollo, empleados y medio ambiente no tuvo una relación estadísticamente significativa con la estrategia; variables comunidad, compradores y vendedores, si tuvieron una relación estadísticamente significativa con la estrategia. Conclusión: relaciones entre planificación de carácter estratégico en una empresa, no se implementan en prácticas saludables en las organizaciones.

**Palabras clave:** estrategia, diseño organizacional, prácticas saludables, administración de empresas y economía de la empresa, salud, marketing.

**Abstract:** The article aims to determine the relationship between organizational strategy and the adoption of healthy practices in health organizations of the Colombian Caribbean Region. To do this we sought to identify the type of strategy most prevalent in the organization under study and analyze health practices in health institutions. The research was part of a quantitative approach, descriptive, correlational design. To study this relationship, it was conducted fieldwork in healthcare companies taking as example to 134 employees of these organizations. Results: it was observed that the adoption of healthy practices related to development plans, employees and the environment did not have a statistically significant relationship with the strategy; community variables, buyers and sellers, if they had a statistically significant relationship with the strategy. Conclusion: relations between strategic planning in a company, are not implemented in healthy practices in organizations.

**Keywords:** strategy, organizational design, health practices, bussines administration and business economics, health, marketing.

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa foi a concepção de um modelo de educação a partir de uma aprendizagem baseada em visão humana sob a abordagem cognitiva cujos expoentes mais importante para este estudo foram Ausubel e Vygotsky, a partir de uma metodologia para fortalecer habilidades de matemática de estudantes do ensino básico, através da implementação de estratégias de ensino mediadas pelas novas tecnologias da NTIC na implementação do conceito de função. A pesquisa foi tipo qualitativo, pesquisa-ação, aplicada a uma amostra de 37 estudantes que foram operados através da implementação de estratégias de quatro incorporados em seqüências didáticos, excepto para o modelo de sala de aula invertido, estes foram mediados por TIC incluindo (placa digitais , blogs, web 2.0 plataformas, software Geogebra, tablets digitais, computadores e redes sociais) que permitiram que os processos de transformação na sala de aula como um determinante principal do processo educacional do estudante e trabalho em equipe como uma atividade social contribuir para a realização de aprendizagem associada o conceito de função e desenvolvimento de atividades em sala de aula, aumentando o alcance dos poderes. Por sua vez, os recursos digitais utilizados permitiram a realização dos objectivos propostos, uma melhoria no desempenho acadêmico e um alto grau de motivação para o trabalho em sala de aula na área da matemática e levou a autonomia, responsabilidade e sentido crítico de estudante.

**Palavras-chave:** modelo pedagógico, Flipped classroom, o GeoGebra, placa eletrônica.

## Introducción

Las organizaciones asumen en el mundo en el que vivimos el reto de transformarse permanentemente para evolucionar y prolongarse en el tiempo, y una alternativa es a través de actividades dirigidas hacia los distintos grupos de interés y hacia la propia organización.

Es así, como surge el aliciente de realizar este estudio analizando la estrategia, desde los conceptos de algunos pensadores representativos, las tipologías y modelos existentes, así como el concepto de organizaciones saludables, las cuales a través de prácticas saludables logran llevar a cabo acciones dirigidas hacia el bienestar de los empleados, el medio ambiente, proveedores, compradores, y la comunidad. Con el propósito de establecer la relación existente entre las prácticas saludables y la estrategia empresarial, se tienen en cuenta algunos estudios académicos y empíricos relacionados con la aplicación de las prácticas saludables para contribuir a la estrategia de la organización.

Sus objetivos consistieron en determinar la relación existente entre la estrategia organizacional y la adopción de prácticas saludables en las organizaciones, identificar la tipología de estrategia de mayor prevalencia en la organización objeto de estudio e identificar y analizar las prácticas saludables. Para estudiar dicha relación, se llevó a cabo un trabajo de campo en empresas del sector salud en el departamento Norte de Santander.

El estudio buscó establecer la relación de la estrategia organizacional con la adopción de prácticas saludables. Específicamente se abordan algunos autores que han estudiado diseño organizacional, estrategia, organizaciones saludables y prácticas saludables, con el objetivo de lograr el éxito de la organización. La carencia de investigación sobre las organizaciones saludables y la importancia que ha venido cobrando este concepto en el desarrollo de las organizaciones a partir de las prácticas

saludables orientadas al logro de la estrategia, ha suscitado la necesidad de nuevos aportes al respecto.

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

Por su parte, la estrategia, ha sido concebida como un plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía (Mintzberg, 1987, p.36) y, por lo tanto, es un tema de interés para las organizaciones pues permite el logro de ventajas competitivas. No obstante, algunos autores la reconocen como un componente de la noción de diseño organizacional; por lo que en la presente investigación se aborda el concepto de estrategia desde los planteamientos del diseño organizacional.

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

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

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

Asimismo, Williams (2007), introduce un modelo para rediseñar o diseñar nuevas organizaciones, en el que previamente se debe plantear la alineación del diseño de la empresa y luego la estructura, de acuerdo con las necesidades y partiendo de sus debilidades y fortalezas. Es necesaria la participación de los líderes y directivos y es necesario fomentar alianzas con las principales áreas de la empresa, como recursos humanos, finanzas y mercadeo, en busca de un diseño sistémico, para obtener resultados exitosos en corto tiempo. También, enfatiza la responsabilidad del diseño,

indicando que no se trata sólo de mover “cajas” dentro de un organigrama, sino, por el contrario, de diseñar estructuras y las relaciones dentro de la empresa.

En cuanto a la estrategia, tal como lo destaca Galbraith (1995), es un componente del diseño organizacional. Como noción, la estrategia empresarial ha sido estudiada desde los años 50 (Pérez, 2009, p.69) y desde allí se reconoce su importancia, tanto como objeto de estudio o como herramienta gerencial. Pérez (2009) realiza una diferenciación entre las palabras estrategia y estrategias. La estrategia se entiende como la regla que permite tomar y adoptar decisiones al interior de la organización, mientras que las estrategias se entienden como un conjunto de decisiones sobre la asignación de recursos a objetivos específicos y de la relación entre diferentes tipos de acciones.

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

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

Por su parte, Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976) plantean que la estrategia se refiere a aquellas decisiones que no habían sido encontradas anteriormente de la misma forma, por aquellas que no han sido predeterminadas y explicadas y que son importantes para la empresa en términos del compromiso de recursos.

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

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

distribución, recursos naturales, tamaño y capacidad de crecimiento, y beneficios económicos.

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

Años después, Mintzberg (1987) defiende que la estrategia es un plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía, con los cuales se interviene o interactúa sobre una situación, desarrollado sobre la base de un propósito realizado de manera anticipada a las acciones para las cuales aplican. En sus reflexiones en torno de la estrategia Mintzberg, Quinn y Goshal (1999) señalan además que la estrategia se puede presentar desde cinco definiciones, que se conocen como las 5P: 1) Como plan, entendido como la acción conscientemente determinada; 2) Como pauta de acción o estratagema, es decir, “artimaña” para ganar; 3) Como patrón o consistencia en el comportamiento; 4) Como posición o ubicación privilegiada; 5) Como perspectiva o interpretación colectiva del entorno externo dentro de la organización.

De igual manera, Andrews (1987) enmarca la estrategia dentro del proceso de la planificación estratégica, donde se determinan cuáles son los principales objetivos de una organización y cuáles son los criterios con los que se conseguirán esos objetivos. A su vez, Hatten (1987) define la estrategia como el arte de mezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los directores, de tal forma que crean valores de los recursos y habilidades que son controlados por ellos. De esta forma, Hatten (1987) plantea que una estrategia calificada como exitosa, debe seguir dos reglas: hacer bien lo que se hace bien y seleccionar a los competidores que se pueden derrotar.

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

De otra parte, Hax y Majluf (1991) señalan que la estrategia puede ser entendida como: 1) un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; 2) un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos; 3) definición del dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno; 4) una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, que se basa en las fortalezas y debilidades para obtener ventajas competitivas; 5) un canal que diferencia las tareas gerenciales dentro de las corporaciones, unidades de negocio y nivel funcional y de procesos; y 6) una definición de la contribución económica y no económica que la organización quiere hacer a su comunidad vinculada o stakeholders.

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

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

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

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

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

En este sentido, las organizaciones buscan garantizar en sus trabajadores un ambiente laboral saludable, que no solamente los motive, sino que les garantice identificación, operatividad y logros. Así las cosas, surgen diferentes alternativas para llevar a las empresas a organizaciones saludables donde el recurso humano es un elemento estratégico para garantizar la supervivencia, el éxito de las estrategias corporativas y apoyo al logro de ventajas competitivas (Vergel, Martínez & Zafra, 2015, p.6).

Mc Hugh, Humphreys y McIvor (2003) manifiestan que una organización saludable es aquella que se desarrolla y organiza su estructura basada en cultura y procesos claramente definidos para lograr altos niveles de desempeño. Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), puntualizan que las organizaciones saludables se han desarrollado para indicar que la organización es efectiva en relación a los distintos ambientes en que se desarrolla junto a la capacidad de reacción ante los cambios del entorno.

Adicionalmente, para Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), las organizaciones saludables son aquellas que se caracterizan por esfuerzos sistemáticos, intencionales y de cooperación para optimizar el bienestar y la productividad a través de trabajos bien diseñados en donde se fortalezca un ambiente social – organizacional de

soporte, acompañado de oportunidades equitativas y accesibles para la carrera y el futuro de la vida laboral.

A su vez, Kelloway y Day (2005) determinan que las organizaciones saludables son aquellas que establecen y promueven criterios de comodidad, serenidad y satisfacción de los individuos en su entorno laboral lo cual permite obtener, un equilibrio de carácter personal, familiar y profesional. Graham Lowe (2008) por su parte indica que las organizaciones saludables son como una cadena de valor, la cual muestra cómo la cultura, las personas, las políticas y programas encajan de tal manera que atraigan y motiven a las personas en su trabajo y que éste sea sostenible en el tiempo.

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

Asimismo, Lowry y Hanges (2010), las definen como organizaciones que buscan un aprendizaje continuo e innovación para poder suplir las necesidades del entorno, a través del empoderamiento de los empleados. Jáimez y Bretones (2011) por su parte, consideran que una organización saludable es aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral.

En cuanto a las prácticas saludables, como lo resaltan Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), constituyen un esfuerzo colaborativo para maximizar el bienestar del empleado y la productividad suministrando un entorno de trabajo bien diseñado. Para Kelloway y Day (2005) las prácticas saludables son aquellas que promueven bienestar y satisfacción de los empleados en su contexto laboral, permitiendo manejar en su trabajo, sus factores de estrés.

A su vez, Jáimez y Bretones (2011) resaltan que las prácticas saludables son procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores. Según Salanova (2008) las prácticas saludables son aspectos del ambiente de trabajo, físico, estructural y social que son funcionales en la consecución de metas y objetivos.

## Metodología

El presente estudio se describe como una investigación cuantitativa de tipo descriptivo y correlacional. Se trata de un estudio descriptivo, porque a través de la observación directa, el análisis documental, y el cuestionario; se realiza una descripción detallada con respecto al manejo de las prácticas saludables de la organización seleccionada y su relación con la estrategia organizacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.75).

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

(prácticas saludables) frente a otra variable relacionada (estrategia de la empresa). (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.89).

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

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

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

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

Fase 3: Resultados: después de la identificación y descripción de éstos aspectos en la empresa, se procede a realizar el análisis de la información, contrastando los aspectos teóricos y el trabajo empírico para establecer la relación de las prácticas saludables y la estrategia organizacional de la empresa.

## Resultados

En cuanto a las variables sociodemográficas se encontró que, 8% son menores de 20 años, entre 20 y 40 años el 67% y 25% mayores de 40. El nivel académico se determinó por el grado de preparación que tiene el personal de la organización. Profesionales 39%, técnicos 13% y bachiller o un nivel inferior 48%. La antigüedad corresponde al tiempo de

vinculación que tienen los empleados de la organización. 83% con siete años o menos y 17% con mayor experiencia. El nivel del cargo corresponde a la ubicación del personal dentro del escalafón de la organización. 54.5% son auxiliares, 28.4% profesionales, 15.1% administrativos y no reportan nivel de cargo el 1.5% del total.

Con el fin de explicar la relación entre los 17 ítems en el estudio correspondiente a prácticas saludables, en términos de variables, se utilizó el análisis factorial exploratorio, calculando los ítems como combinaciones de factores más expresiones de error, reduciendo a un grupo significativo de variables, en un grupo más pequeño. En el análisis factorial exploratorio, Cuadro 1, se puede observar que el número óptimo para agrupar los ítems de la escala son cuatro variables así: plan de desarrollo, empleados, medio ambiente y comunidad, proveedores y compradores.

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

**Cuadro 1**  
Análisis Factorial  
Autores

La primera variable, plan de desarrollo, se explica a partir de ítems: generalmente se establecen y cumplen los planes de desarrollo, frecuentemente se implementan sistemas de monitoreo acerca del cumplimiento de los planes de desarrollo y, usualmente se realiza

retroalimentación sobre el cumplimiento de los planes de desarrollo. Los pesos factoriales de estos ítems fueron 0.68, 0.65 y 0.65 respectivamente.

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

Medio ambiente se explica a partir de: sistemáticamente se implementan programas que promuevan el cuidado del medio ambiente, periódicamente se valora el impacto ecológico de la empresa en su entorno próximo y, sistemáticamente se diseñan e implementan políticas organizacionales en torno al cuidado del medio ambiente. Los pesos factoriales de estos ítems fueron 0.66, 0.77 y 0.77 respectivamente.

La cuarta variable, comunidad, proveedores y compradores, se explica a partir de los ítems: frecuentemente se desarrollan acciones que propicien una interacción positiva con la comunidad aledaña, generalmente se mantiene un sistema de cooperación e interacción muy estrecho con los proveedores y acreedores, permanentemente se realizan procesos que permitan identificar las necesidades y expectativas de los clientes, sistemáticamente la organización revisa y actualiza el diseño de los productos y servicios que produce y comercializa y, sistemáticamente establece sistemas que permitan cultivar la relación con los clientes. Los pesos factoriales de estos ítems fueron 0.62, 0.70, 0.78, 0.67 y 0.74 respectivamente (Cuadro 1).

Para establecer la fiabilidad de las escalas se calculó el coeficiente alfa de Cronbach en cada una de las escalas: plan de desarrollo, empleados, medio ambiente, y comunidad, proveedores y compradores (Cuadro 2).

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

**Cuadro 2**  
 Fiabilidad de las escalas  
 Autores

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

proveedores y compradores, es de 0.875 el cual se encuentra dentro de los límites establecidos como aceptables.

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

De acuerdo con la tabla No. 2, un 50.7% de los sujetos de la muestra consideran que la tipología de estrategia que prevalece en la organización es una combinación de las estrategias planeada y emprendedora, 43.3% considera que en la organización prevalece la planeada y 6.0% restante considera que la estrategia que prevalece en la organización es la emprendedora.

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

Para analizar la relación existente entre la variable independiente (estrategia) y las variables dependientes (prácticas saludables) se realizó análisis de varianza (ANOVA). La relación existente entre la variable estrategia y plan de desarrollo, como una práctica saludable, se observa que no existe una relación estadísticamente significativa al 95% entre ambas variables, pues  $p > .05$ . Así mismo, se observa que la variable estrategia no tiene valor predictivo en la adopción de prácticas saludables orientadas a los empleados, pues el nivel de significación  $p$  es mayor que  $.05$ . De igual forma, la relación entre la variable estrategia y la adopción de prácticas saludables orientadas al cuidado del medio ambiente indicaron que no existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables, pues  $p > .05$ .

No obstante, al analizar la relación existente entre la variable estrategia y la adopción de prácticas saludables orientadas a la comunidad, proveedores y compradores, los resultados obtenidos en el ANOVA indican que existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables, pues el nivel de significación obtenido es de menor que  $.05$  ( $p = .043$ ).

## Discusión

Las empresas de hoy requieren estrategias que las apoyen para permanecer en el mercado y para ello buscan opciones que faciliten

su logro de forma alineada, como puede ser la adopción de prácticas organizacionales saludables. Por lo cual, el propósito de esta investigación fue identificar la relación entre la estrategia y la adopción de prácticas saludables. Se definieron como variable independiente la estrategia y como variables dependientes un conjunto de prácticas organizacionales saludables denominadas plan de desarrollo, empleados, medio ambiente y comunidad, proveedores y compradores. Los resultados obtenidos señalaron que existe una relación estadísticamente significativa entre la estrategia y la adopción de prácticas saludables orientadas hacia la comunidad, proveedores y compradores. Las otras variables dependientes no mostraron tener una relación estadísticamente significativa con la estrategia de empresa.

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

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

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

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

que hay confianza en lo asertivo de la toma de decisiones a partir de un análisis elaborado conscientemente antes de la actuación de lo planeado.

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

Así mismo, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable plan de desarrollo como práctica saludable, debido a que Wilson y Colaboradores (2004) consideran que las organizaciones saludables llevan a cabo esfuerzos sistemáticos intencionales y de cooperación para optimizar el bienestar y la productividad a través de trabajos bien diseñados en donde se fortalezca un ambiente social-organizacional de soporte acompañado de oportunidades equitativas y accesibles para la carrera y el futuro de la vida laboral, en donde se considera, una relación con la estrategia ya que los esfuerzos que asuma la organización dependen de los parámetros estratégicos a seguir por la alta dirección.

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

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

Otras evidencias llevaban también a pensar que existe una relación estadísticamente significativa entre la estrategia y la variable plan de desarrollo según lo planteado en la investigación de Li y Tan (2013) un emparejamiento entre la estrategia de negocios y cierto repertorio de competencias, experiencias y características personales puede guiar

a un mejor desempeño organizacional y el desempeño del negocio en organizaciones donde existe este emparejamiento es significativamente mejor que en donde no lo hay; con lo cual, este aspecto se vuelve fundamental en los procesos de reclutamiento y desarrollo de CIOs, es decir, que es fundamental el plan de desarrollo alineado a la estrategia para mejorar el desarrollo organizacional y el desempeño del negocio.

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

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

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

Asimismo, era viable que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable empleados, debido a que adicionalmente Jáimez y Bretones (2011) resaltan que las prácticas saludables son procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado completo de bienestar físico, mental y social de sus trabajadores; además, en su modelo de organización saludable promueve un alto bienestar subjetivo, un alto bienestar laboral, un buen clima laboral, un bajo índice de ausentismo laboral y un bajo índice de rotación voluntaria de personal o intención de irse. Esto llevó a considerar una relación con la estrategia ya que todos

los procesos de trabajo fundamentos en el bienestar integral del empleado dependen de la directriz estratégica establecida por la organización.

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

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

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

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

estrategia de la organización se desarrolla en torno al cuidado del medio ambiente y del entorno en general.

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

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

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

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

compradores, lo que implica mantener un sistema de cooperación e interacción muy estrecho con los proveedores y acreedores y establecer sistemas que permiten cultivar la relación con los clientes.

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

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

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

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

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

Del mismo modo, Williams (2007), en su modelo para diseñar organizaciones plantea en su primera fase revisar a profundidad la estrategia del negocio, teniendo en cuenta las variables de tipo cultural y ambiental que existen en la organización, se elabora un inventario de

las habilidades necesarias para dar soporte a la estrategia del negocio, el análisis de la retroalimentación de los clientes y el ajuste a los requerimientos de la organización. Por tal razón, es racional pensar en una relación entre la estrategia y la práctica organizacional denominada comunidad, proveedores y compradores, lo cual, implica realizar procesos que permitan identificar las necesidades y expectativas de los clientes.

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

Así mismo, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable comunidad, proveedores y compradores, debido a que Xiaoying, Qianqian y Dezhi, (2008), estudiaron la relación entre el rendimiento del negocio del alineamiento entre los sistemas de información estratégicos y la estrategia de negocio y concluyeron que el sistema de información estratégico alineado a la estrategia del negocio es mejor predictor del desempeño del negocio que la estrategia de negocio o el sistema de información estratégica por si solos.

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

## Conclusiones

Teniendo en cuenta, que con este estudio se buscó ahondar en la relación de la estrategia y la adopción de prácticas organizacionales saludables en la región Caribe colombiana, para corroborar los resultados anteriormente presentados por algunos autores que reflejaban la relación de carácter teórico y empírico con respecto a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se pudo concluir que muchas veces lo que se planifica de carácter estratégico en una empresa, no necesariamente está relacionado a nivel operativo en la aplicabilidad del día a día en la organización, como se evidencio en los resultados arrojados en el estudio de las organizaciones de salud, donde tres de las cuatro prácticas saludables (variables dependientes): plan de desarrollo, empleados y

medio ambiente, no poseen una relación significativa con la estrategia (variable independiente), siendo la práctica referente a la comunidad, proveedores y compradores la única relacionada con ésta.

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

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

Igualmente, la estrategia no demostró tener una relación con la práctica concerniente al medio ambiente en los resultados arrojados en el trabajo de campo de esta investigación, aunque se suponía que sí existía debido a que el estratega Mintzberg (1991), si lo planteaba dentro de sus propuestas, así como el experto Salanova (2008) y la investigación relacionada de Ojo (2008).

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

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

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

## Referencias

- Andrews, Kenneth. (1987). *The concept of corporate strategy*. 3ª ed. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, Igor. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw- Hill.
- Ansoff, Igor & Brandenburg, Benny-Ray. (1976). A language for organization design: part I y II. *Management science*, 17(12), 705-731
- Beal R., & Ardekani, M. (2000) Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies, *Journal of Management* 2000, Vol 26, No 4, pp 733–62.
- Besseyre Des Horts, C.H. (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Aedipe/Deusto, Bilbao
- Birkinshaw; R. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure. *Organization Science*;13(3), may-june, pp 274-289.
- Castillo, J. (2009). Muestreo por conveniencia. [en línea] disponible en:<http://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>. Recuperado el 19 de mayo de 2013.
- David, F. (1994). “La Gerencia Estratégica”, Bogotá, Editorial Fondo Editorial Legis.
- Claver, E., Pertusa, E., y Molina, J. (2012), Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance, *Journal of Business Research* 65, pp 993–1002.
- Galbraith, J (1992). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 11(1) Winter, 15-25.
- Galbraith, J. (1994). *Competing with flexible lateral organizations*. Massachussets, USA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. (1995). *Diseño de Organizaciones: Un informe ejecutivo sobre la Estrategia, Estructura y Proceso*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Graham, L. (2008). *Building Healthy Organisations: The New Frontier*. Graham Lowe. Lowe Group, 2008
- Hasnanywati, H. (2010), The Relationship between Firm’s Strategic Orientations and Strategic Planning process, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No 11.
- Hatten, K. (1987). *Strategic Management. Analysis and Action*. Prentice-Hall International.
- Hax, A., y Majluf, N. (1991) *The strategy concept & process: A pragmatic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. 3a Ed. Bogotá.
- Jáimez y Bretones, (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. DOI: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
- Kaplan R., Norton D., (2004), *Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España. Harvard Business School Publishing Corporation
- Kelloway, K., y Day, A (2005). *Building Healthy Workplaces: What We Know So Far*, E. Kevin kelloway and arla l. day, 2005, Saint Mary’s University.

- Koontz, H. (1991). Estrategia, planificación y control. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/gerencia.htm> [Fecha de consulta: marzo, 2012]
- Lowry, C., y Hanges, P (2008). What is the Healthy Organization? Organizational Climate and Diversity Assessment: A Research Partnership, Libraries and the Academy, Volume 8, Number 1.
- Li, Y., & Tan, C. (2013), Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance, *Journal of Business Research* 66, pp 248–259.
- Mc Hugh, Humphreys y Mclavor, (2003). Buyer-supplier relationships and organizational health, McHugh, M., Humphreys, P. and McIvor, R., *Journal of Supply Chain Management*, 2003.
- Miles y Snow, (1978). La estrategia, estructuras y procesos de la organización. New York. Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H (1991). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991) Mintzberg y la dirección, editorial Díaz Santos S:A., España.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. y Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico. Edición europea revisada. Madrid: Prentice Hall. 840 p.
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 246-275.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. En: Fall 1987 California Management Review.
- Mintzberg, H. (1987). La estructuración de las organizaciones. Barcelona. Ariel.
- Ojo, J. (2008). Competitive Strategy and Total Quality Management Culture in organizations. *African Research Review* vol.1
- Prajogo, D., Sohal, A., (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM, *European Journal of Operational Research* 168 pp 35-50.
- Pérez, R. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. Editorial Ariel, Barcelona.
- Pfeffer, (1999). The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action, Jeffrey Pfeffer & Robert Sutton, 1999, Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1981). Estrategia competitiva. Michigan: Cesca.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*. May-June. 43-59.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December.
- Quinn, J. (1991). The strategic Process. Concepts. Context. Cases.
- Robbins, (1990). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. 3a. Ed.

- Salanova, M. (2008) "Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos", en *Revista de trabajo y seguridad social*, (303), Madrid España.
- Salanova, M. (2009) "Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva" en Vásquez, C y Hervas, G. (307), *psicología positiva: Bases científicas de bienestar y la resiliencia*. Madrid Alianza Editorial.
- Simon, H. (1981). *The sciences of the artificial*. Cambridge, USA: MIT Press.
- Smith, T. (1977). *Dynamic Business Strategy: The art of planning for success*. New York: McGraw Hill.
- Tregore, B., & Zimmerman, J. (1980) *Top Management Strategy – What it is & how to make it work*. New York: Simon & Schuster.
- Uriarte, F., & Obregon, A. (2009) *La estrategia empresarial con método*, España, Editorial Desclee de Brouwer (3a. ed.) pág 362.
- Vergel, M., Martínez, J., Zafra, L. (2015). Instrumento para evaluar la calidad de vida de los habitantes y juventud escolarizada de la avenida Guaimaral, San José de Cúcuta: Construcción y fiabilidad Simposio Internacional de educación, pedagogía y formación Subjetividades, discurso y cultura Tipo de evento: Simposio Ámbito: Internacional Realizado el:2015-03-18, 2015-03-19 en Bogotá - Universidad Distrital
- Wei, L., Liu, J., Zhang, Y., & Chiu, R., (2008), *The Role of Corporate Culture in the Process of Strategic Human Resource Management: Evidence From Chinese Enterprises*, *Human Resource Management*, Winter 2008, Vol. 47, No. 4, Pp. 777–794
- Weick, K. (1993). *Organizational redesign as improvisation*. En G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign* (pp. 346-379). New York, USA: Oxford University Press.
- Wehrich, H., (1982), *The tows matrix - a tool for situational analysis*, in: *Journal of Long Range Planning*, Vol. 15, no. 2. San Francisco Estados Unidos.
- Whittington, R. (2001). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* 2a ed. España: Internacional Thomson. 182 p.
- Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson and Mc Grath (2004), *Work and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization*, en *British psychological society* 77, 568 – 588. Londres.
- Williams, C. (2007). *Linking strategy to structure: the power of sistematic organization design*. *Organization Development Journal*; 25(2), 163-170.
- Xiaoying, D., Qianqian, L., Dezhi, Y. (2008), *Business Performance, Business Strategy, and Information System Strategic Alignment: An Empirical Study on Chinese Firms*, en *Tsinghua science and Technology* 13(3), 348 – 354. Beijing China.