

Correlación entre la adopción de la estrategia empresarial y las prácticas saludables: Caso de estudio de la hospitalidad

Correlation between the adoption of business strategy and healthy practices. Hospitality case study

Autor(es)

Julio Alberto Perea Sandoval

julio.perea@unicafam.edu.co

Fundación Universitaria Cafam

Magíster

ORCID: [0000-0002-1305-4994](#)

Aura Janeth Uribe Arévalo

aura.uribe.a@uniminuto.edu.co

Corporación Universitaria Minuto de Dios

PhD

ORCID: [0000-0002-4382-6983](#)

Recibido:

30 de agosto de 2025

Aceptado:

29 de noviembre de 2025

Resumen

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, es un concepto que demanda interés en la investigación de gestión empresarial. Esta circunstancia y la tendencia a fortalecer el bie-

nestar empresarial vinculado a la eficiencia y productividad, justifica el planteamiento de este estudio y busca dar respuesta la pregunta ¿existe relación entre las prácticas saludables y la estrategia empresarial?

El documento que se desarrolla se estructura a partir de esta pregunta y para abordarla reflexiona acerca de los fundamentos de la es-



trategia, partiendo de los postulados de algunos pensadores representativos, las tipologías y modelos existentes.

Para estudiar dicha relación, se llevó a cabo un trabajo de campo en una empresa de salud tomando como muestra a 134 empleados de la organización. Se utiliza el Análisis factorial Exploratorio y el Análisis de varianzas ANOVA para establecer relaciones estadísticas significativas.

El estudio arrojó resultados de proximidad de esta relación entre la estrategia y las prácticas saludables, sin embargo, no en todos los aspectos se logra esa conexión, lo cual puede ser explicado desde la condición misma de la empresa objeto de estudio, tamaño y sector. Siendo el plan de desarrollo la hoja de ruta por excelencia de la estrategia empresarial, para este caso no existe una relación significativa con las prácticas saludables, lo cual nos lleva a considerar la importancia de una gestión más dirigida, de comunicación para lograr impactar en los resultados del mismo.

Palabras Clave

Prácticas Saludables, Estrategia, Organización Saludable

Abstract

The concept of healthy organizations, which, through healthy practices, manage to carry out actions aimed at the well-being of employees, the environment, suppliers, buyers, and the community, is a concept that demands interest

in business management research. This circumstance and the tendency to strengthen corporate welfare linked to efficiency and productivity, justifies the approach of this study and seeks to answer the question: Is there a relationship between healthy practices and business strategy?

The paper is structured on the basis of this question and to address it, it reflects on the foundations of strategy, starting from the postulates of some representative thinkers, typologies and existing models.

In order to study this relationship, a field work was carried out in a health company, taking 134 employees of the organization as a sample. Exploratory factor analysis and ANOVA analysis of variance were used to establish significant statistical relationships.

The study showed results of proximity of this relationship between the strategy and healthy practices, however, this connection is not achieved in all aspects, which can be explained from the condition of the company under study, size and sector. Since the development plan is the roadmap par excellence of the business strategy, in this case there is no significant relationship with healthy practices, which leads us to consider the importance of more targeted management and communication to achieve an impact on the results of the same.

Keywords

Healthy Practices, Strategy, Healthy Organization



Introducción

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

El desarrollo del documento inicia con la definición de la estrategia, y prácticas saludables. Los resultados se presentan a partir de la realización de un trabajo de campo, en el cual se midieron un conjunto de prácticas saludables cruzados con la variable de estrategia organizacional, de donde se realizó un análisis referente al propósito del proyecto. Por último, se plantean los resultados del estudio.

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.

Marco Conceptual

Entendiendo que esta investigación pretende realizar la conexión de estos dos conceptos, en un caso particular, a continuación, se realiza una recopilación de los enfoques con los que definen cada uno.

1. Estrategia

Como punto de inicio se hace necesario recoger las distintas formas de entender y apropiar la estrategia, no deja de ser llamativo el uso que se le hace a la palabra estrategia en distintos ámbitos fuera de los académicos y empresariales; muchos estudiosos del tema de la estrategia han realizado diferentes planteamientos frente a su definición y se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Definiciones de Estrategia

Estratega	Definición
Ansoff (1965, 1976)	Proceso racional de cálculos y análisis deliberados de múltiples factores.
Hannan y Freeman (1977)	Maximización de beneficios y es el mercado y no la administración quien toma las decisiones relevantes.
Smith (1977)	Fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios.
Tregore y Zimmerman (1980)	Herramienta de la alta dirección.
Porter (1981)	Acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.
Minzberg (1987)	Plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía.
Andrews (1987)	Proceso de la planificación estratégica.
Hatten (1987)	Arte de mezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los directores.
Besseyre (1989)	Proceso de elección, que orienta la evolución de la organización durante un período de tiempo en particular.
Hax y Majluf (1991)	Plantea siete definiciones a partir de la cual se llega a una respuesta-
Quinn (1991)	Patrón o plan con el cual se integran las metas mayores de una organización, sus políticas y las políticas secuenciales, conformando un todo cohesionado.
Koontz (1991)	Programas generales de acción.
David (1994)	Obtención de beneficios de las fortalezas internas de una organización, aprovechando las oportunidades internas.
Mintzberg, Quinn y Goshal, (1999)	Decisiones que no habían sido encontradas anteriormente de la misma forma.
Uriarte y Obregón (2009)	Elección entre grandes opciones para conseguir de forma óptima los objetivos; actúa a diferentes niveles en la empresa.



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

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

Modelo de estrategia de Whittington: Whittington (2001) sostiene en su modelo, que los enfoques estratégicos se pueden agrupar en cuatro grupos genéricos para llegar a una estrategia exitosa. Estos grupos son: el enfoque clásico, el enfoque evolucionista, el enfoque procesualista y el enfoque sistémico.

Cuando se busca un camino o ruta de estrategias encontramos una dificultad derivada de los distintos estudios, conjunto de perspectivas, vías y resultados lo que hace complejo su estudio, el diseño y la implementación misma de la estrategia (Davies ;2000).

2. Prácticas saludables

El segundo concepto que enmarca este trabajo es el de las prácticas saludables, concepto que aún sigue en desarrollo desde la academia y la gestión empresarial, para este caso se recoge la forma como lo resaltan Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y Mc Grath (2004), las prácticas saludables son un esfuerzo colaborativo para maximizar el bienestar del empleado y la productividad suministrando un entorno de trabajo bien diseñado. A continua-

ción resaltamos otras aproximaciones del concepto:

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

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

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

En su modelo Heurístico de Organizaciones Saludables y Resilientes, Salanova (2008) destaca que el punto esencial que caracteriza a este tipo de organizaciones es la "Salud" de los empleados, pero también es importante el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Por consiguiente, plantea entonces tres componentes en el modelo: 1) Prácticas Saludables, 2) Empleados Saludables y 3) 'Outputs' organizacionales saludables. (Figura 1).

Figura 1.
Modelo heurístico de organización saludable



Nota: Salanova (2008).



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

El segundo componente expone sobre los empleados saludables y capital sicológico positivo; se enfoca en la necesidad de tratar a las personas como capital para invertir y obtener ventaja competitiva.

El tercer componente está relacionado con los resultados organizacionales saludables, con la excelencia organizacional de productos y/o servicios de alto desempeño y de relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

Método

El objetivo general de este estudio es determinar la relación existente entre la estrategia organizacional y la adopción de prácticas saludables en las organizaciones. Se plantean dos objetivos específicos: a) Identificar la tipología de estrategia de mayor prevalencia en la organización objeto de estudio y b) Identificar y analizar las prácticas saludables en una organización del sector salud. Es importante anotar que las prácticas saludables, son acciones que permiten alcanzar la estrategia empresarial, las cuales pueden variar según sea el tipo de empresa, es un campo de estudio en construcción, sobre el cual no hay una evidencia

plena sobre cuáles deben ser las prácticas esenciales o requeridas para la gestión empresarial.

Esta investigación se realiza desde un análisis descriptivo y correlacional. Se trata de un estudio descriptivo, porque a través de la observación directa, el análisis documental, y el cuestionario; se realiza una descripción detallada con respecto al manejo de las prácticas saludables de la organización seleccionada y su relación con la estrategia organizacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). De igual forma, la investigación se enmarca en un estudio de tipo correlacional, porque se analiza cómo se puede comportar una variable (prácticas saludables) frente a otra variable relacionada (estrategia de la empresa). (Zorrila, Torres, Cervo y Alcino, 2000).

En cuanto a la población y muestra, se aplicó a la empresa "Asociación Hogar para el Niño Especial", a la alta dirección y a las personas en las áreas administrativas y operativas. El tipo de muestreo es no probabilístico, por conveniencia, técnica donde los sujetos son seleccionados de acuerdo a la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador por su facilidad de reclutamiento, no se consideran las características de inclusión de los sujetos que los hace representativos de toda la población (Castillo, 2009).

Resultados

El análisis factorial exploratorio, arrojó los resultados de la Tabla 2, en donde se puede observar que el número óptimo para agrupar los ítems de la escala son cuatro variables así: plan de desarrollo, empleados, medio ambiente y comunidad, proveedores y compradores.

**Tabla 2.***Análisis factorial exploratorio*

Categoría	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
	Sistématicamente 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	Sistématicamente 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
	Sistématicamente 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
	Sistématicamente la organización revisa y actualiza el diseño de los productos y servicios que produce y comercializa	0,67
	Sistématicamente establece sistemas que permiten cultivar la relación con los clientes	0,74

Nota: Elaboración propia.

Fiabilidad de las escalas: Para establecer la fiabilidad de las escalas se calculó el coeficiente alfa de Cronbach en cada una de las escalas: plan de desarrollo, empleados, medio ambiente,

y comunidad, proveedores y compradores. La Tabla 3 describe los coeficientes de fiabilidad calculados.

**Tabla 3.***Fiabilidad de las escalas*

Categoría	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. 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

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 4, el 50,7% de los sujetos de la muestra consideran que la tipología de estrategia que prevalece en la organización es una combinación de las estrategias planeada

y emprendedora, el 43,3% considera que en la organización prevalece la planeada y el 6,0% restante considera que la estrategia que prevalece en la organización es la emprendedora.

Tabla 4.*Estrategia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Planeación	58	43,3	43,3	43,3
	Emprendedora	8	6,0	6,0	49,3
	Planeación y emprendedora	68	50,7	50,7	100,0
	Total I	134	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

En el instrumento se analizan cuatro variables teniendo en cuenta las Prácticas Saludables Plan de desarrollo, empleados, medio ambiente y comunidad, proveedores y compradores, como se muestra a continuación:

a) El plan de desarrollo, es la programación previa que establece una guía orientadora para las acciones de la empresa. De acuerdo con los resultados del estudio el valor medio en esta variable es 4,455, con una desviación típica de 0,558 con respecto a la media. Ver Tabla 5.

Tabla 5.*Plan de desarrollo: Variable e ítems*

Variable	Media	Desviación típica	N
Plan de desarrollo	4,45	0,558	134
Ítems			
Generalmente se establecen y cumplen los planes de desarrollo	4,47	0,722	134
Frecuentemente se implementan sistemas de monitoreo acerca del cumplimiento de los planes de desarrollo	4,49	0,646	134

Nota: Elaboración propia.



b) Empleados, son las acciones que emprende la empresa en pro de los empleados de la organización. El valor medio en esta variable es

3.609, con una desviación típica de 1.175 con respecto a la media, como se puede observar en la Tabla 6.

Tabla 6.

Empleados: Variable e ítems

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

Nota: Elaboración propia.

c) Medio ambiente, son las acciones que emprende la empresa en pro del medio ambiente. El valor medio en esta variable es

4.005, con una desviación típica de 1.028 con respecto a la media, como se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 7.

Medio ambiente: Variable e ítems

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

Nota: Elaboración propia.

d) Comunidad, proveedores y compradores, son las acciones que emprende la empresa en pro de la relación con la comunidad, los compradores y proveedores de la organización.

El valor medio en esta variable es 4.050, con una desviación típica de 0.841 con respecto a la media, como se puede observar en la Tabla 8.

**Tabla 8.**

Comunidad proveedores y compradores: Variable e ítems

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

Nota: Elaboración propia.

Análisis De Varianzas Anova: Para analizar la relación existente entre la variable independiente (estrategia) y las variables dependientes (prácticas saludables) se realizó un análisis de varianza Anova (Tablas 9 al 12), tal como se presenta a continuación:

Al analizar la relación existente entre la variable estrategia y plan de desarrollo, como una práctica saludable, se observa que no existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, pues el nivel de significación obtenido es de 0.056, tal como se ilustra en la Tabla 9.

Tabla 9.

Anova para plan de desarrollo

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

Nota: Elaboración propia.

Así mismo y con base en los resultados obtenidos en el Anova, se observa que la variable estrategia no tiene valor predictivo en la

adopción de prácticas saludables orientadas a los empleados, pues el nivel de significación obtenido es de 0.300 (Ver Tabla 10)



Tabla 10.

Anova para empleados

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

Nota: Elaboración propia.

De igual forma, se calculó el Anova para identificar si existían relaciones estadísticamente significativas entre la variable estrategia y la adopción de prácticas saludables orientadas al cuidado del medio ambiente. Los

resultados indican que no existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables, pues el nivel de significación obtenido es de 0.535, tal como se ilustra en la Tabla 11

Tabla 11.

Anova para cuidado medio ambiente

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

Nota: Elaboración propia.

Al analizar la relación existente entre la variable estrategia y la adopción de prácticas saludables orientadas a la comunidad, proveedores y compradores, los resultados obtenidos en el

Anova indican que existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables, pues el nivel de significación obtenido es de 0.043 (Ver Tabla 12).

Tabla 12.

Anova para comunidad, proveedores y compradores

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

Nota: Elaboración propia.



Análisis de Resultados

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

De la misma forma, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable plan de desarrollo, debido a que Quinn (1991) definió la estrategia como un patrón o plan con el cual se integran las metas mayores de una organización, sus políticas y las políticas secuenciales, conformando un todo. De igual manera, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable plan de desarrollo, debido a que

Whittington (2001) plantea en su modelo de estrategia, que el enfoque clásico está sustentado en métodos racionales de planeación, teniendo como prioridad el alcanzar el éxito, partiendo de que hay confianza en la asertividad de la toma de decisiones a partir de un análisis elaborado conscientemente antes de la actuación de lo planeado.

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

Así mismo, se esperaba que se evidenciara una relación entre la estrategia de empresa y la variable plan de desarrollo como práctica saludable, debido a que Wilson et al (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



ción 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.

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



Por lo anterior, en el estudio particular para la organización Asociación Hogar para el Niño Especial, 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; de igual manera la estrategia tampoco demostró tener una relación con la práctica saludable referente a los empleados; además, la estrategia no demostró tener una relación con la práctica concerniente al medio ambiente en los resultados arrojados en el trabajo de campo.

En cambio, la estrategia si demostró tener una relación con la práctica saludable comunidad, proveedores y compradores en los resultados arrojados.

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

Así mismo, se puede considerar analizar otras prácticas saludables diferentes a las estudiadas que contemplan otros stakeholders, desde otros puntos de vista que cubran diferentes elementos de carácter estratégico que le aporte 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.

Como investigación que busca visibilizar las prácticas saludables dentro la gestión empresarial, podemos evidenciar que las limitaciones del estudio se centran en la poca investigación existente sobre el concepto en sí mismo, empresas saludables y estudios aplicados en organizaciones de menor tamaño, con poca estructura organizacional.

Futuras investigaciones

Una vez analizados los resultados, como investigadores nos planteamos validar el ejercicio en otro tipo de empresas para considerar si las conexiones existentes alejan el plan de desarrollo de las prácticas saludables, siendo esta parte esencial de la gestión del plan. Por consiguiente, es necesario fomentar una mayor visibilidad y conocimiento de lo que son las prácticas saludables para la buena gestión empresarial y el logro de los objetivos estratégicos. Por lo anterior se considera que sigue siendo un campo de investigación en construcción que invita a ahondar en el tema y lograr afinar el concepto de empresas saludables.



Referencias

- Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw- Hill.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Besseyre, C.H. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Deusto.
- Beal R., y Ardekani, M. (2000). Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies. *Journal of Management*, 26 (4), 733-62.
- Castillo, J. (2009). *Muestreo por conveniencia*. EU: Explorable. Recuperado de: <http://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>
- David, F. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá; Fondo Editorial Legis.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30.
- Galbraith, J. (1995). *Diseño de Organizaciones: Un informe ejecutivo sobre la Estrategia, Estructura y Proceso*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hasnanywati, H. (2010). The Relationship between Firm's Strategic Orientations and Strategic Planning process. *International Journal of Business and Management*, 5 (11), 35-49.
- Hatten, K.J. (1987). *Strategic Management*, Prentice Hall.
- Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Prentice-Hall
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- 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](https://doi.org/10.4026/1303-2860.2011.0180.x)
- Kelloway, K., y Day, A (2005). Building Healthy Workplaces: What We Know So Far, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37 (4), 223-235.
- Mintzberg, H. (1987). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Porter, M. (1981). *Estrategia competitiva*. Michigan: Cesca.
- Quinn, J. (1991). *The strategic Process. Concepts. Context. Cases*. New York: Prentice Hall.



Salanova, M. (2008). *Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos*. Disponible en: "http://www.wont.uji.es/wont/downloads/articulos/nacionales/2008SALANOVA20A_N.pdf".

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

Tregore, B. y Zimmerman J. (1980). *Top Management Strategic what it is and how to make it work*. Simon & Schuster; First Edition.

Whittington, R. (2001). *What is Strategy- and does it matter?*. London: Thomson Learning.

Wilson, M., Dejoy, M., Vandenberg, R., Richardson, H., y Mc Grath, A. (2004). Work and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77 (4), 565-588.

Zorrilla, S., Torres, M., Cervo, A., y Alcino, P. (2000). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.