



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA
ARBITRADA
FORMACIÓN
GERENCIAL

AÑO 23, No.2
Noviembre 2024

Formación Gerencial, Año 23. N° 2, noviembre 2024
ISSN 1690-074X

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES EN PYME DEL ECUADOR

Deysi Janet Medina Hinojosa*

Recibido: agosto 2024

Aprobado: octubre 2024

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue describir las prácticas organizacionales saludables implementadas en las PYME del Ecuador. Es una investigación descriptiva con diseño de campo, transeccional contemporáneo, en la que se abordó una muestra de 421 empleados de las PYME de la zona 5 de Ecuador, mediante una lista de cotejo derivada del instrumento HEROCheck (Salanova et al., 2019). Los resultados reportan que las prácticas más frecuentes en las PYME son: 1) Programas de salud y bienestar, 2) Programas de capacitación y formación en áreas específicas del trabajo, 3) Boletines informativos, 4) Sensibilización y capacitación en diversidad e inclusión para todos los empleados, y 5) Evaluación del desempeño y retroalimentación. Se concluye que las PYME reconocen que el éxito organizacional a largo plazo depende de la creación de un ambiente en el que los empleados se sientan valorados, apoyados y motivados para contribuir activamente.

Palabras claves: Prácticas organizacionales saludables, PYME, HEROCheck.

* Doctorante en Administración de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar -Bolivia. Maestría en Administración y Dirección de empresas por la Universidad Técnica Empresarial de Guayaquil – Ecuador. Ingeniera Comercial. E-mail: dmedinah@unemi.edu.ec / dejmh@gmail.com. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7663>

HEALTHY ORGANIZATIONAL PRACTICES IN SMES IN ECUADOR

ABSTRACT

The objective of this research was to describe the healthy organizational practices implemented in SMEs in Ecuador. It is a descriptive research with field design, contemporary cross-sectional, in which a sample of 421 employees of SMEs in zone 5 of Ecuador was approached, using a checklist derived from the HEROCheck instrument (Salanova et al., 2019). The results report that the most frequent practices in SMEs are 1) Health and wellness programs, 2) Training and education programs in specific areas of work, 3) Newsletters, 4) Diversity and inclusion awareness and training for all employees, and 5) Performance evaluation and feedback. It is concluded that SMEs recognize that long-term organizational success depends on creating an environment in which employees feel valued, supported and motivated to actively contribute.

Keywords: Healthy organizational practices, SMEs, HEROCheck.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Ecuador representan una parte significativa de su economía, en la que se congrega el 95% de las empresas del país (Rodríguez-Mendoza y Avilés-Sotomayor, 2020), generando un alto índice de empleo y siendo objeto central de estudio en la teoría administrativa debido a su relevancia económica (Ortiz-Choez et al., 2024).

A pesar de su importancia en el entramado económico del país, las PYME ecuatorianas enfrentan dificultades y afrontan múltiples desafíos en sus prácticas organizacionales, los cuales pueden afectar negativamente la salud y el bienestar de los empleados (Laini, 2019).

Entre los problemas que se manifiestan en estas organizaciones se pueden mencionar las largas jornadas laborales sin una compensación adecuada (Laini, 2019), ya que muchas PYME, debido a sus características particulares, exigen a su personal trabajar extensas horas extras, a menudo sin reconocimiento salarial o de otro tipo, lo que genera agotamiento y estrés entre los trabajadores.

Otro desafío es la falta de políticas de conciliación trabajo-familia, lo que dificulta que los empleados puedan mantener un equilibrio saludable entre sus responsabilidades laborales y personales; adicionalmente, se observan altos niveles de estrés y síndrome de burnout en el personal, debido a las intensas cargas de trabajo, la presión por resultados y la escasez de recursos para lidiar con estas demandas (Solís y Burgos, 2023).

Finalmente, deficientes condiciones de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, así como pocas oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal, agravan aún más el panorama. Estos problemas en las prácticas organizacionales pueden tener un impacto perjudicial en la productividad, el

compromiso y la retención del talento dentro de las PYME ecuatorianas (Solís y Burgos, 2023).

Por lo anterior, es fundamental comprender y abordar las prácticas organizacionales saludables en el contexto de las PYME ecuatorianas, ya que una mayor comprensión de este fenómeno permitirá identificar los desafíos y barreras que enfrentan estas empresas para implementar prácticas más saludables, destacar las estrategias y políticas que han demostrado ser efectivas para promover el bienestar de los empleados, y generar recomendaciones que puedan servir de guía a las PYME para adoptar e implementar prácticas organizacionales más favorables al desarrollo y el crecimiento de su personal.

En este orden de ideas, esta investigación contribuirá a enriquecer el cuerpo de conocimiento académico sobre gestión organizacional en el contexto particular de las pequeñas y medianas empresas en América Latina, un ámbito que aún carece de suficiente evidencia empírica.

Al respecto, la investigación sobre prácticas organizacionales saludables ha ganado relevancia a nivel internacional en las últimas décadas. Diversos estudios han demostrado los beneficios de implementar estrategias que fomenten el bienestar de los empleados, incluyendo una mayor satisfacción y compromiso laboral, reducción del ausentismo y la rotación de personal, mejora en la calidad de vida y la salud mental de los trabajadores, y un aumento en la productividad y el desempeño organizacional (Acuña-Hormazábal, Ganga-Contreras, et al., 2022; Acuña Hormazábal, Mendoza-Llanos et al., 2022; Gallen, 2020; Peñalver et al., 2023).

Sin embargo, la literatura sobre este tema en el contexto de las PYME ecuatorianas es aún limitada. La revisión documental realizada para el estudio, revela la existencia de algunas investigaciones que

han explorado prácticas de recursos humanos y gestión del talento en PYME, pero pocas se han enfocado específicamente en el estudio de las prácticas organizacionales saludables. Esta brecha de conocimiento en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador justifica la relevancia y la pertinencia de la presente investigación.

En concordancia con lo anterior, el objetivo de esta investigación es describir las prácticas organizacionales saludables implementadas en las PYME del Ecuador. Específicamente, se busca identificar las prácticas más comunes en este tipo de empresas, para contar con un panorama general que permita entender cómo las PYME ecuatorianas pueden gestionar de manera más efectiva el bienestar y el desarrollo de sus colaboradores, lo cual redundará en beneficios tangibles para la sostenibilidad y competitividad de estas organizaciones.

Fundamentos teóricos

Según Salanova et al. (2019) el estudio de las prácticas organizacionales saludables, se enmarca en la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO), perspectiva que *... se define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables* (Salanova et al., 2019: 4).

En este orden de ideas, el propósito de la PSO es identificar las características que definen una vida organizacional satisfactoria, abordando dos preguntas fundamentales: ¿qué distingue a los empleados positivos y cómo son las

organizaciones positivas? (Salanova et al., 2019).

Para desarrollar estudios en esta área, el Equipo WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables, generó el modelo HERO (HEalthy & Resilient Organizations), en el que convergen tres factores: recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados saludables, los cuales caracterizan a las organizaciones positivas, saludables y resilientes (Salanova et al., 2019)

Para investigar sobre estos factores organizacionales, el equipo mencionado diseñó el instrumento HEROCheck, como una herramienta que permite determinar qué tan saludable es una organización en términos de sus factores psicosociales. Este instrumento de diagnóstico organizacional se conforma por cinco variables: 1) Recursos organizacionales saludables; 2) Demandas laborales; 3) Empleados saludables; 4) Resultados organizacionales saludables; y 5) Prácticas organizacionales saludables; siendo esta última variable el foco de esta investigación (Salanova et al., 2019).

En este orden de ideas, las prácticas organizacionales saludables pueden definirse como un conjunto de políticas, programas y acciones que las empresas aplican dirigidas a la promoción del bienestar físico, emocional y psicosocial de sus empleados (Charles-Leija et al., 2022; Salanova et al., 2019).

Su evaluación en el instrumento HEROCheck se realiza mediante la exploración de 18 tipos de prácticas organizacionales saludables, los que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 1. Tipos de prácticas organizacionales saludables.

Tipos de prácticas	Descripción
1. Información y comunicación	Prácticas que favorecen una adecuada información y comunicación tanto desde la organización hacia las personas (ej., revistas, boletines, etc.) como en sentido inverso, desde las personas hacia la organización (ej., buzones de sugerencias, representantes de las personas, etc.).
2. Conciliación trabajo-vida privada	Prácticas que facilitan la conciliación entre el trabajo y la vida privada (ej., flexibilidad horaria).
3. Desarrollo de habilidades	Prácticas que ofrecen la oportunidad para el desarrollo de las competencias y habilidades requeridas para el puesto de trabajo (ej., formación).
4. Desarrollo de carrera	Prácticas que ofrecen la oportunidad de desarrollar la carrera y promocionar dentro de la organización (ej., plan de carrera).
5. Equidad	Prácticas que favorecen que las relaciones con las personas y la organización sean equitativas y sean percibidas como justas (ej., promociones).
6. Responsabilidad Social Empresarial	Conjunto de acciones para la contribución activa y voluntaria de la organización al mejoramiento social, económico y ambiental. Estas acciones tienen repercusiones positivas sobre la sociedad, así como sobre trabajadores/as, clientes, proveedores, etc. (ej., colaboración con ONG).
7. Fomento de la salud psicosocial	Prácticas que velan por el bienestar y calidad de vida de las personas (ej., evaluación psicosocial sistemática, coaching)
8. Prevención del mobbing	Prácticas que facilitan la detección precoz y la prevención de las posibles situaciones de acoso en la organización (ejemplo, protocolo anti mobbing)
9. Igualdad de oportunidades hombres-mujeres	Acciones sostenidas en el tiempo para garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (ej., representación en puestos de mando, salarios igualitarios).
10. Apoyo a la maternidad y paternidad	Prácticas que amplían los requisitos de la legislación vigente para disfrutar de la maternidad/paternidad (ej., ampliación baja, flexibilidad horaria).
11. Igualdad de acceso al trabajo	Prácticas que tienen en cuenta las competencias y el talento de las personas por encima del género y la edad (ej., procesos de selección transparentes y sin discriminación por género o edad).
12. Liderazgo en gestión de la diversidad	: Prácticas de liderazgo para gestionar con mayor eficiencia las diferencias de género y de edad (ej., los/las líderes apoyan e incluyen a personas de diferentes trayectorias y perspectivas).
13. Cultura de integración	Prácticas que fomentan una cultura de aceptación, integración y respeto a las diferencias de género y de edad (ej., clima de confianza, apreciación y apertura a la diversidad).
14. Formación continua según el género/edad	Prácticas que adapta la formación teniendo en cuenta las características de cada género o de cada grupo de edad (ej., actualización de conocimientos y reciclaje para las personas más mayores).
15. Fomento de estilo de vida saludable	Prácticas que fomentan el desarrollo de hábitos saludables en los/las trabajadores/as (ej., cuidado de postura, hábitos alimenticios, actividad física).
16. Fomento de	Prácticas que fomentan actividades sociales lúdicas donde los/las

Tipos de prácticas	Descripción
actividades sociales	trabajadores/as participan voluntariamente (ej., comidas-cenas, viajes, excursiones, actividades en familia).
17. Mentoring	Prácticas por las que una persona con experiencia (llamado mentor) asiste a otra/s persona/s en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que mejorarán el crecimiento profesional y personal de la persona con menos experiencia 56 (ej., los trabajadores mayores mentorizan a los jóvenes por mayor experiencia, los trabajadores jóvenes mentorizan a los mayores por conocimientos más actualizados).
18. Adaptación del puesto - principalmente por razón de edad	Práctica que consiste en analizar la pertinencia y adecuación del puesto de trabajo a los /las trabajadores/as con mayor edad (ej., ergonomía, turnos de trabajo).

Elaborada con base en Salanova et al. (2019).

METODOLOGÍA

De acuerdo con el objetivo formulado, esta investigación es de tipo descriptivo, con diseño de campo, transversal contemporáneo, pues los datos se tomaron del contexto natural donde se manifiesta el evento de estudio, en un momento específico del presente (Hurtado, 2012).

La población que se aborda en esta investigación se conformó por los empleados de las PYME de la Zona 5 de Ecuador; que se considera una población infinita, ya que se desconoce el número exacto de empleados en estas organizaciones, lo que conllevó a aplicar técnicas de muestreo. Para establecer el tamaño de la muestra se consideró un nivel de confianza del 95% y se estimó en 5% el margen de error, lo que arrojó como resultado que la muestra quedara conformada por 385 empleados de las PYME de la Zona 5 de Ecuador; sin embargo, con el apoyo de las unidades de Recursos Humanos en las distintas PYME, se logró obtener respuestas de 421 empleados, siendo este número el tamaño definitivo de la muestra.

La técnica de investigación seleccionada es la encuesta, aplicada mediante un cuestionario basado en el instrumento HEROCheck diseñado por Salanova et al. (2019), que fue adaptado a los propósitos del estudio, obteniendo una lista de cotejo, conformada por 54 acciones específicas correspondientes a los 18 tipos de prácticas organizacionales saludables, que los participantes deben tildar si la práctica se realiza en su organización.

Para obtener los resultados, se calcularon las frecuencias y las modas correspondientes a cada tipo de práctica organizacional planteado, de forma tal que se pudo identificar cuáles son las predominantes para luego describirlas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del cuestionario arrojó los resultados que se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 2. Resumen de resultados

Tipo de práctica	Práctica específica	Frecuencia	Porcentaje
1. Información y comunicación	1.1. Boletines informativos.	182	43,2
	1.2. Carteleras.	100	23,8
	1.3. Buzones de sugerencias.	92	21,9
2. Conciliación trabajo-vida privada	2.1. Flexibilidad de horarios.	128	30,4
	2.2. Teletrabajo.	101	24
	2.3. Días libres remunerados.	77	18,3
3. Desarrollo de habilidades	3.1. Programas de capacitación y formación en áreas específicas del trabajo.	191	45,4
	3.2. Becas para estudios especializados en instituciones externas.	39	9,3
	3.3. Rotación de puestos de trabajo según los intereses de aprendizaje de los empleados.	99	23,5
4. Desarrollo de carrera	4.1. Asesoría para la elaboración del plan de carrera.	45	10,7
	4.2. Incentivos y reconocimientos.	146	34,7
	4.3. Evaluación del desempeño y retroalimentación.	172	40,9
5. Equidad	5.1. Procesos de selección de personal imparciales.	82	19,5
	5.2. Promoción basada en méritos.	61	14,5
	5.3. Políticas de igualdad de oportunidades.	97	23
6. Responsabilidad Social Empresarial	6.1. Acciones para cuidar el medio ambiente.	115	27,3
	6.2. Donaciones a organizaciones benéficas.	65	15,4
	6.3. Contribución al desarrollo personal de los empleados.	103	24,5
7. Fomento de la salud psicosocial	7.1. Programas de salud y bienestar.	208	49,4
	7.2. Servicios de coaching internos y/o externos.	74	17,6
	7.3. Programas de asesoramiento y apoyo emocional.	107	25,4
8. Prevención del mobbing	8.1. Capacitación regular para los empleados sobre el acoso laboral.	120	28,5
	8.2. Procedimientos formales para denunciar el acoso laboral.	81	19,2
	8.3. Investigaciones rápidas y	50	11,9

Tipo de práctica	Práctica específica	Frecuencia	Porcentaje
	exhaustivas de las denuncias de acoso laboral.		
9. Igualdad de oportunidades hombres-mujeres	9.1. Sueldos y salarios igualitarios.	122	29
	9.2. Políticas de licencia parental equitativas.	60	14,3
	9.3. Fomento de la diversidad e inclusión en la selección y promoción de personal.	79	18,8
10. Apoyo a la maternidad y paternidad	10.1. Permiso remunerado adicional para padres y madres.	60	14,3
	10.2. Programas de cuidado infantil subsidiados o gratuitos.	37	18,8
	10.3. Asesoramiento y apoyo emocional para padres.	30	7,1
11. Igualdad de acceso al trabajo	11.1. Procesos de selección y promoción basados en habilidades y experiencia.	90	21,4
	11.2. Políticas de diversidad e inclusión, que fomentan la igualdad de oportunidades para todos los empleados independientemente de su género o edad.	80	19
	11.3. Grupos de afinidad y mentorías, que proporcionan apoyo a los empleados en función de sus intereses y habilidades profesionales en lugar de su género o edad.	43	10,2
12. Liderazgo en gestión de la diversidad	12.1. Fomentar el diálogo abierto y honesto sobre las diferencias de género, edad y cultura por nacionalidad.	101	24
	12.2. Fomentar la colaboración entre diferentes grupos de edad, género, nacionalidad.	98	23,3
	12.3. Incentivar la formación de equipos diversos en cuanto a trayectorias y perspectivas.	92	21,9
13. Cultura de integración	13.1. Sensibilización y capacitación en diversidad e inclusión para todos los empleados.	181	43
	13.2. Establecer políticas claras contra la discriminación basada en el género, la edad y la identidad cultural.	142	33,7
	13.3. Atención e investigación inmediata de los casos de discriminación de cualquier naturaleza.	99	23,5
14. Formación continua según el género/edad	14.1. Ofrecer capacitación específica sobre temas relevantes para cada grupo de edad.	94	22,3
	14.2. Fomentar la mentoría entre empleados de diferentes edades y géneros, para permitir que los empleados	81	19,2

Tipo de práctica	Práctica específica	Frecuencia	Porcentaje
	compartan conocimientos y habilidades y aprendan unos de otros.		
	14.3. Utilizar una variedad de métodos de aprendizaje, incluyendo capacitación en línea, talleres prácticos y aprendizaje basado en proyectos, para asegurar que se adapte a diferentes estilos de aprendizaje y necesidades individuales.	92	21,9
15. Fomento de estilo de vida saludable	15.1. Ofrecer programas para promover la actividad física y la salud en general.	129	30,6
	15.2. Fomentar un ambiente de trabajo seguro y saludable tanto físico como psicológico.	107	25,4
	15.3. Ofrecer programas de prevención y manejo del estrés.	93	22,1
16. Fomento de actividades sociales	16.1. Crear una red social interna para la empresa, donde los empleados puedan compartir intereses y organizar eventos sociales informales fuera del horario laboral.	62	14,7
	16.2. Fomentar la creación de grupos de interés común, como un club de lectura o un equipo deportivo, para que los empleados se reúnan regularmente y compartan intereses.	53	12,6
	16.3. Celebrar festividades y fechas especiales, como Navidad o el Día del Trabajo, con actividades lúdicas y festivas que involucren a todos los empleados.	145	34,4
17. Mentoring	17.1. Mentoring (empleados con experiencia que enseñan sus habilidades a otros empleados).	74	17,6
	17.2. Mentoring inverso (empleados jóvenes que enseñan nuevas habilidades a los experimentados).	52	12,4
	17.3. Coaching ejecutivo (profesionales externos que apoyan el desarrollo de nuevas habilidades).	57	13,5
18. Adaptación del puesto - principalmente por razón de edad	18.1. Proporcionar capacitación y desarrollo profesional para ayudar a los empleados mayores a mantener sus habilidades y adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo.	70	16,6
	18.2. Proporcionar ajustes razonables en el lugar de trabajo, como la provisión de herramientas ergonómicas, para asegurar la comodidad y seguridad de los empleados mayores.	69	16,4

Tipo de práctica	Práctica específica	Frecuencia	Porcentaje
	18.3. Ofrecer programas de transición a la jubilación que permitan a los empleados planificar su retiro con anticipación y prepararse para una transición suave fuera del lugar de trabajo.	47	11,2

Elaboración propia (2024)

Como se observa en la tabla, hay cinco prácticas organizacionales que se destacan por ser las más frecuentes en las PYME

ecuatorianas de la Zona 5, éstas se agrupan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Prácticas organizacionales saludables más frecuentes en las PYME de la Zona 5 de Ecuador

Práctica específica	Porcentaje	Tipo de práctica al que pertenece
7.1. Programas de salud y bienestar	49,4	7. Fomento de la salud psicosocial
3.1. Programas de capacitación y formación en áreas específicas del trabajo	45,4	3. Desarrollo de habilidades
1.1. Boletines informativos	43,2	1. Información y comunicación
13.1. Sensibilización y capacitación en diversidad e inclusión para todos los empleados	43	13. Cultura de integración
4.3. Evaluación del desempeño y retroalimentación	40,9	4. Desarrollo de carrera

Elaboración propia (2024)

Existe una clara relación entre estas cinco prácticas más frecuentes. Todas ellas se centran en el bienestar, desarrollo y comunicación con los empleados, buscan mejorar la salud física y mental de los trabajadores, aumentar sus habilidades y conocimientos, mantenerlos informados, fomentar un ambiente inclusivo y proporcionar retroalimentación sobre su desempeño.

Estas prácticas se complementan al crear un entorno de trabajo que fomenta el crecimiento, la salud y la equidad, pudiendo incidir en un aumento de la satisfacción y productividad de los empleados. Entre sus implicaciones se encuentran mejoras del bienestar físico y mental, ya que los programas de salud y bienestar ayudan a

prevenir enfermedades y mejorar la calidad de vida de los empleados (Acuña-Hormazábal, Ganga-Contreras, et al., 2022). Al respecto, García et al. (2024) señalan que los programas de salud y bienestar en las PYME generan múltiples efectos positivos, como la mejora en la productividad y la satisfacción laboral de los empleados, lo que se traduce en un aumento del rendimiento general; otro efecto relevante es la reducción del ausentismo al fomentar un ambiente de trabajo más saludable y prevenir enfermedades. Estos programas también abordan la salud mental, disminuyendo el estrés y la ansiedad, lo que mejora el bienestar general de los trabajadores; por todo esto, al invertir en la salud de sus empleados, las PYME pueden

aumentar la retención de personal y mejorar la lealtad, lo que reduce la rotación.

Otra implicación de estas prácticas organizacionales, es el desarrollo continuo de las habilidades, mediante la capacitación y formación, pues aseguran que los empleados mantengan y mejoren sus habilidades, lo que contribuye a la eficiencia y a la innovación dentro de la organización. Según Álvarez y Ramírez (2022), la capacitación de los empleados en las PYME mejora las habilidades y conocimientos de los trabajadores, lo que incrementa la eficiencia y la calidad del trabajo; fomenta la retención de talento, ya que los empleados se sienten valorados y motivados, lo que reduce la rotación laboral; facilita la adaptación a cambios tecnológicos, permitiendo a los empleados mantenerse competitivos en un entorno empresarial dinámico; y promueve el desarrollo de capacidades internas al distribuir el conocimiento dentro de la organización; representando todos estos efectos positivos, un beneficio para la organización y para sus trabajadores.

Por su parte, los boletines informativos facilitan la comunicación interna, asegurando que los empleados estén bien informados sobre las políticas, eventos y cambios dentro de la organización, lo que promueve la comunicación efectiva; pero si estos boletines son dirigidos también al público, presentan otros efectos positivos que pueden ser considerados como ventajas competitivas para las PYME. En este sentido, se generan mejoras en la comunicación con los clientes, el fortalecimiento de la marca a través de una mayor visibilidad, y la fidelización de clientes al mantener su interés. Adicionalmente, los boletines permiten educar al mercado sobre productos y servicios, lo que puede influir en las decisiones de compra (Ayala, 2024).

La práctica de sensibilización y capacitación en diversidad e inclusión para

todos los empleados genera un entorno laboral inclusivo y diverso, fomentando un ambiente de trabajo equitativo y respetuoso, que puede mejorar la cohesión y colaboración entre los empleados; también puede promover la creatividad y la innovación al integrar diversas perspectivas, lo que puede resultar en soluciones más efectivas a los problemas que se presenten en los diversos ámbitos de la organización. Uno de sus beneficios es que contribuye a la retención de talento, ya que los empleados se sienten valorados, y aumenta la productividad al aprovechar una variedad de habilidades; adicionalmente, una fuerza laboral diversa permite entender mejor las necesidades de una clientela variada, mejorando así el servicio al cliente y la satisfacción general, lo que es relevante para el crecimiento y la sostenibilidad de las PYME en un entorno competitivo (Ordóñez, et al., 2024).

Finalmente, la evaluación del desempeño y la retroalimentación, proporciona a los empleados información valiosa para su desarrollo profesional; en opinión de Cevallos (2024), estas prácticas permiten mejorar el rendimiento al identificar áreas de mejora y fortalezas en los empleados, lo que se traduce en un aumento de la productividad y eficiencia laboral; por su parte, la retroalimentación facilita el desarrollo de competencias al ofrecer orientación sobre cómo mejorar habilidades, alineando así los objetivos individuales con los estratégicos de la empresa; todo esto incrementa la motivación y el compromiso de los empleados. Cabe destacar que la evaluación ayuda a identificar talento dentro de la organización, facilitando la planificación de sucesiones y el desarrollo de futuros líderes.

Por otra parte, en cuanto a los tipos de prácticas predominantes en las PYME ecuatorianas de la zona 5, estas se distribuyen en 6 grupos, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4. Tipos de prácticas organizacionales saludables predominantes en las PYME de la zona 5 de Ecuador

Tipos de prácticas	Total de respuestas
13. Cultura de integración	422
7. Fomento de la salud psicosocial	389
1. Información y comunicación	374
4. Desarrollo de carrera	363
3. Desarrollo de habilidades	329
15. Fomento de estilo de vida saludable	329

Elaboración propia (2024)

Con base en los resultados de esta tabla, puede decirse que en las PYME de la zona 5 de Ecuador están dando una alta prioridad a la creación de un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso; en este sentido, fomentar una cultura de integración significa que las empresas reconocen la importancia de aceptar y valorar las diferencias de género, edad y otras características individuales, lo que sugiere un esfuerzo por promover la equidad y crear un clima organizacional donde todos los empleados se sientan valorados y seguros.

Adicionalmente, el alto número de respuestas para las prácticas de fomento de la salud psicosocial, refleja una preocupación creciente por el bienestar emocional y mental de los empleados; esto permite inferir que las organizaciones están invirtiendo en programas que abordan el estrés laboral, ofrecen coaching y aseguran un ambiente de trabajo saludable desde una perspectiva psicosocial, que puede ayudar a reducir el burnout, mejorar la satisfacción laboral y mantener la productividad.

Por otra parte, los datos relacionados con las prácticas de información y comunicación, muestran que las empresas reconocen la importancia de una comunicación efectiva tanto interna como externamente; el hecho de mantener a los empleados bien informados y permitirles

expresar sus opiniones y sugerencias es esencial para la transparencia y el buen funcionamiento organizacional, esto también puede contribuir a la satisfacción y lealtad de los empleados, al permitir que se sientan parte activa de la organización.

Continuando con la revisión de estos resultados, en la tabla se observa una presencia significativa de las prácticas para el desarrollo de carrera, lo que sugiere que las organizaciones están comprometidas con el crecimiento profesional de sus empleados, considerando que ofrecer oportunidades para avanzar en sus carreras dentro de la empresa no solo ayuda a retener el talento, sino que también incentiva a los empleados a invertir en su propio desarrollo, conllevando a un mayor rendimiento y a una alineación más fuerte con los objetivos organizacionales.

Finalmente, en los últimos lugares de la tabla, se encuentran las prácticas para el desarrollo de habilidades y las de fomento de un estilo de vida saludable. Las primeras, se destacan como un conjunto de prácticas central en la estrategia de muchas organizaciones, subrayando la importancia de equipar a los empleados con las competencias necesarias para su desempeño actual y futuro. En cuanto al fomento de un estilo de vida saludable, resalta la atención que las organizaciones están prestando al

bienestar físico y mental de sus empleados, reconociendo que el bienestar personal está estrechamente relacionado con el rendimiento laboral, estas prácticas incluyen desde la promoción de la actividad física hasta el apoyo en la gestión del estrés.

En contraposición, las prácticas organizacionales menos implementadas en las PYME de la zona 5 de Ecuador, se agrupan en cinco tipos, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5. Tipos de prácticas organizacionales saludables menos frecuentes en las PYME de la zona 5 de Ecuador

Tipos de prácticas	Total de respuestas
10. Apoyo a la maternidad y paternidad	127
17. Mentoring	183
18. Adaptación del puesto - principalmente por razón de edad	186
11. Igualdad de acceso al trabajo	213
5. Equidad	240

Elaboración propia (2024)

Se observa en la tabla que el tipo de prácticas con menos respuestas es el de apoyo a la maternidad y paternidad, esto sugiere que las PYME están limitadas en ofrecer políticas que amplíen los derechos de los empleados más allá de lo exigido por la legislación vigente, como permisos adicionales o flexibilidad horaria para padres y madres. Esta falta de apoyo puede afectar negativamente la satisfacción y retención de empleados que son padres, además de dificultar el equilibrio entre la vida laboral y personal.

En cuanto al tipo de prácticas organizacionales reunidas en el mentoring, los resultados indican que hay pocas iniciativas en estas PYME para promover la transmisión de conocimientos y habilidades entre empleados más experimentados y aquellos con menos experiencia. Este es un aspecto crítico para el desarrollo de estas organizaciones, pues la falta de un sistema formal de mentoría puede limitar el desarrollo profesional y el crecimiento personal de los empleados, lo que a su vez

puede impactar la innovación y la productividad organizacional.

En cuanto a las prácticas del tipo adaptación del puesto - principalmente por razón de edad, también se encontró que son acciones poco implementadas, demostrando que las PYME no están adoptando de forma suficiente, medidas para ajustar los puestos de trabajo a las necesidades de los empleados mayores. En este sentido, la falta de estas adaptaciones puede resultar en una menor comodidad y seguridad para los empleados de mayor edad, y potencialmente en una mayor rotación de personal debido a problemas de salud o falta de motivación.

Por su parte, los resultados para el conjunto de prácticas organizacionales del tipo igualdad de acceso al trabajo, reflejan una relativa falta de prácticas enfocadas en asegurar que las oportunidades laborales se basen en competencias y talento, sin discriminación por género o edad. Esto puede perpetuar desigualdades y limitar la diversidad dentro de las organizaciones,

afectando tanto la equidad como la percepción de justicia organizacional.

Finalmente, los datos analizados para las prácticas de equidad, sugieren que, aunque este tipo de acciones está presente, no es una prioridad significativa para muchas PYME, lo que podría resultar en percepciones de injusticia o favoritismo, afectando negativamente el clima organizacional y la moral de los empleados. En resumen de lo expuesto hasta ahora, estos resultados indican que aunque las PYME de la zona 5 de Ecuador están implementando algunas prácticas organizacionales saludables, existe una oportunidad significativa para mejorar en áreas clave que afectan directamente la satisfacción, el bienestar y el desarrollo profesional de los empleados.

Esto representa un punto crítico en el desarrollo y crecimiento de las PYME, pues las prácticas organizacionales saludables son un factor generador de un ambiente de trabajo seguro y saludable para los empleados, lo que se traduce en efectividad organizacional (Lowe, 2010), entonces, una organización que no implementa este tipo de acciones quedará en desventaja ante los cambios continuos que se dan en el contexto empresarial.

En general, las PYME que no integran estas prácticas organizacionales saludables, enfrentan una serie de desafíos significativos que pueden comprometer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Uno de ellos es la falta de retención de talento, lo cual es un riesgo claro. Sin prácticas que promuevan el bienestar integral de los empleados, como el apoyo a la maternidad y paternidad o programas de mentoring, estas empresas pueden experimentar una alta rotación de personal, lo que genera costos adicionales en reclutamiento y capacitación, y además puede resultar en la pérdida de conocimientos y habilidades clave, debilitando la capacidad de la empresa para

innovar y adaptarse al mercado (Arias, 2014, citado por Alvarado et al., 2018).

En segundo lugar, la disminución de la productividad es una consecuencia probable, ya que la ausencia de adaptaciones en el lugar de trabajo, especialmente para empleados mayores, puede llevar a un aumento en el absentismo y a un menor rendimiento debido a problemas de salud no abordados (Henkens y Leenders, 2008). Además, sin una cultura de equidad y acceso igualitario al trabajo, las PYME corren el riesgo de crear un ambiente laboral desmotivador, donde las percepciones de injusticia y discriminación pueden afectar gravemente la moral y la eficiencia del equipo.

Otro aspecto relevante de la no implementación de estas prácticas organizacionales saludables, son las implicaciones negativas para la reputación de la empresa son significativas. En un contexto donde los consumidores valoran cada vez más la responsabilidad social y la equidad, las PYME que no implementan estas prácticas pueden ser vistas como organizaciones atrasadas y poco comprometidas con los valores contemporáneos. Esto puede impactar no solo en la atracción de talento, sino también en las relaciones comerciales y la lealtad del cliente, afectando directamente los ingresos y el crecimiento de la empresa (Servaes y Tamayo, 2013).

Todo esto puede traducirse en la pérdida de competitividad, que es un riesgo de importancia para las PYME en un entorno económico dinámico y globalizado, ya que las empresas que no se adaptan a las nuevas expectativas laborales y sociales corren el riesgo de quedarse atrás. La falta de prácticas organizacionales saludables puede impedir que estas empresas atraigan y retengan a los mejores talentos, adapten sus operaciones a las necesidades cambiantes y mantengan una imagen positiva ante los clientes y la sociedad en general.

CONCLUSIONES

El análisis de las prácticas organizacionales saludables implementadas en las PYME de la zona 5 de Ecuador, revela un enfoque creciente hacia la creación de ambientes de trabajo que promuevan tanto el desarrollo profesional como el bienestar integral de los empleados. Las prácticas de los tipos más frecuentes, como el desarrollo de habilidades y el fomento de un estilo de vida saludable, reflejan un compromiso significativo por parte de las organizaciones para equipar a su personal con las competencias necesarias para enfrentar desafíos laborales y, al mismo tiempo, cuidar su salud física y mental. Este enfoque dual no solo fortalece la capacidad técnica y operativa de las PYME, sino que también contribuye a la creación de un entorno laboral más equilibrado y productivo.

Aunadas a las anteriores, prácticas como la cultura de integración, fomento de la salud psicosocial y desarrollo de carrera, subrayan la importancia de la inclusión, el bienestar emocional y el crecimiento profesional dentro de las organizaciones. Su implementación indica un reconocimiento de que el éxito organizacional a largo plazo depende de la creación de un ambiente en el que los empleados se sientan valorados, apoyados y motivados para contribuir activamente.

Sin embargo, es importante destacar que algunas prácticas, como el fomento de actividades sociales y el mentoring, se implementan con menor frecuencia, lo que sugiere áreas de oportunidad para las PYME, ya que la integración de estas prácticas podría fortalecer aún más la cohesión del equipo y el intercambio de conocimientos, mejorando la colaboración y el desarrollo continuo dentro de la organización.

En conjunto, los hallazgos de este estudio subrayan que las PYME están

avanzando hacia la implementación de prácticas organizacionales saludables que mejoran el rendimiento individual y colectivo, a la vez que fomentan un entorno de trabajo sostenible y resiliente. No obstante, para maximizar el impacto de estas prácticas, es fundamental que las PYME continúen explorando e integrando estrategias adicionales que apoyen tanto el bienestar de los empleados como el crecimiento organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña-Hormazábal, A., Mendoza-Llanos, R., Luengo-Martínez, C. y Ganga-Contreras, F. (2022). “Gobernanza y Prácticas Organizacionales Saludables de tres escuelas de Chile y su impacto en el engagement y burnout de sus trabajadores”. *Fronteiras Journal of Social, Technological and Environmental Science* [En línea], volumen 11, número 4, pp. 224-235, disponible en: <http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2022v11i4.p.224-235> [Accesado el 18 de agosto de 2023]

Acuña-Hormazábal, A., Ganga-Contreras, F., Suárez-Amaya, W. y Pons-Peregot, O. (2022). “Organizaciones saludables: una aproximación desde un estudio bibliométrico”. *Interciencia*, [En línea] volumen 47, número 10, octubre 2022, pp. 456-465, disponible en: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/375846/ABOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Accesado el 18 de agosto de 2023]

Alvarado, K., Toala, D. y Pérez, J. (2018). “Análisis de la rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral.” *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* [En línea] mayo 2018, disponible en:

<https://www.eumed.net/rev/oe1/2018/05/py-mes-productividad-ecuador.html> [Accesado el 18 de junio de 2024]

Álvarez, J. y Ramírez, D. (2022). "Identificación de estrategias de capacitación en pymes de la Ciudad de México". *Nóesis, Revista de Ciencias sociales*, [En línea] volumen 31, número 61, enero-junio 2022, pp. 202-225, disponible en:

<https://www.scielo.org.mx/pdf/noesis/v31n61/2395-8669-noesis-31-61-202.pdf> [Accesado el 18 de junio de 2024]

Ayala, M. A. (2024). "Relaciones Públicas, una ruta estratégica de articulación digital para las Pymes Latinoamericanas". *Revista Protocolo y Comunicación* [En línea] volumen 1, número 3, disponible en: <https://doi.org/10.58703/rpyc.v1n3a3> [Accesado el 9 de agosto de 2024]

Charles-Leija, H., Toledo, M., Guerrero, I. y Ballesteros-Valdés, R. (2022). "BEAT, the four pillars of wellbeing in organizations". *Cuadernos de Administración*, [En línea] volumen 38, número 74, disponible en: <https://doi.org/10.25100/cdea.v38i74.11103> [Accesado 14 de junio de 2024]

Gallen, S. (2020). *Rutina en el funcionariado público: Cómo mitigarla mediante prácticas organizacionales saludables*. Trabajo final de máster, Universitat Jaume I. Disponible en: https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/192242/TFM_2019_Gallen_Aledo_Sandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Accesado el 26 de agosto de 2023]

García, H., Ticona, A., Cahuana, D. y Caycho, F. (2024). "Importancia de los elementos que intervienen en los programas de seguridad y salud ocupacional". *Salud Ciencia Y Tecnología* [En línea] volumen 4,

disponible en: <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024718> [Accesado el 1 de agosto de 2024]

Henkens, F. y Leenders, M. (2008). "Burnout e intenciones de jubilación anticipada entre empleados mayores", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, volumen 24, número 3, pp. 325-346, disponible en: <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/s1576-59622008000300004> [Accesado el 8 de agosto de 2024]

Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. (7^{ma} ed.). Caracas, Quirón.

Laini, E. (2019). *Prácticas organizacionales saludables para la mejora del bienestar y del rendimiento de los empleados en el sector de telecomunicaciones: Proyecto Teleperformance.gr*. Trabajo final de máster, Universitat Jaume I. Disponible en: https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/185863/TFM_2019_LainiArredondo_Elisabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Accesado el 28 de junio de 2024]

Ordóñez, Y., Bermeo V. y Pozo, S. (2024). "Participación de las mujeres en las pymes en América del Sur". *Lúmina* [En línea] volumen 25, número 1, Universidad de Manizales. Disponible en: <https://doi.org/10.30554/lumina.v25.n2.5020.2024> [Accesado el 25 de junio de 2024]

Ortiz-Choez, G., Constantine-Castro, J., Martillo-Mieles, O. y Silva-Idrobo, R. (2024). "Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB". *593 Digital Publisher Ceit* [En línea] volumen 9, número 2, pp. 736-743. Disponible en:

<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2273>

[Accesado el 3 de agosto de 2024]

Rodríguez-Mendoza, R. y Avilés-Sotomayor, V. (2020). “Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario”. 593 *Digital Publisher CEIT* [En línea] volumen 5, número 5-1, pp. 191-200. Disponible en: <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337> [Accesado el 30 de junio de 2024]

Salanova, M. (2019). *Validación del HEROCheck como herramienta de identificación de Factores Psicosociales y Organizaciones Saludables*. Universitat Jaume I. España.

Servaes, H. y Tamayo, A. (2013). “The impact of corporate social responsibility on firm value: the role of customer awareness”, *Management Science*, [En línea] volumen 59, número 5, pp.1045-1061, disponible en: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1630> [Accesado el 2 de agosto de 2024].

Solís Granda, Luis Eduardo, y Burgos

Villamar, Ivonne Soraya. (2023). “Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica”. *Podium*, [En línea] número 43, pp. 163-176, disponible en: <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.10> [Accesado el 19 de julio de 2024]