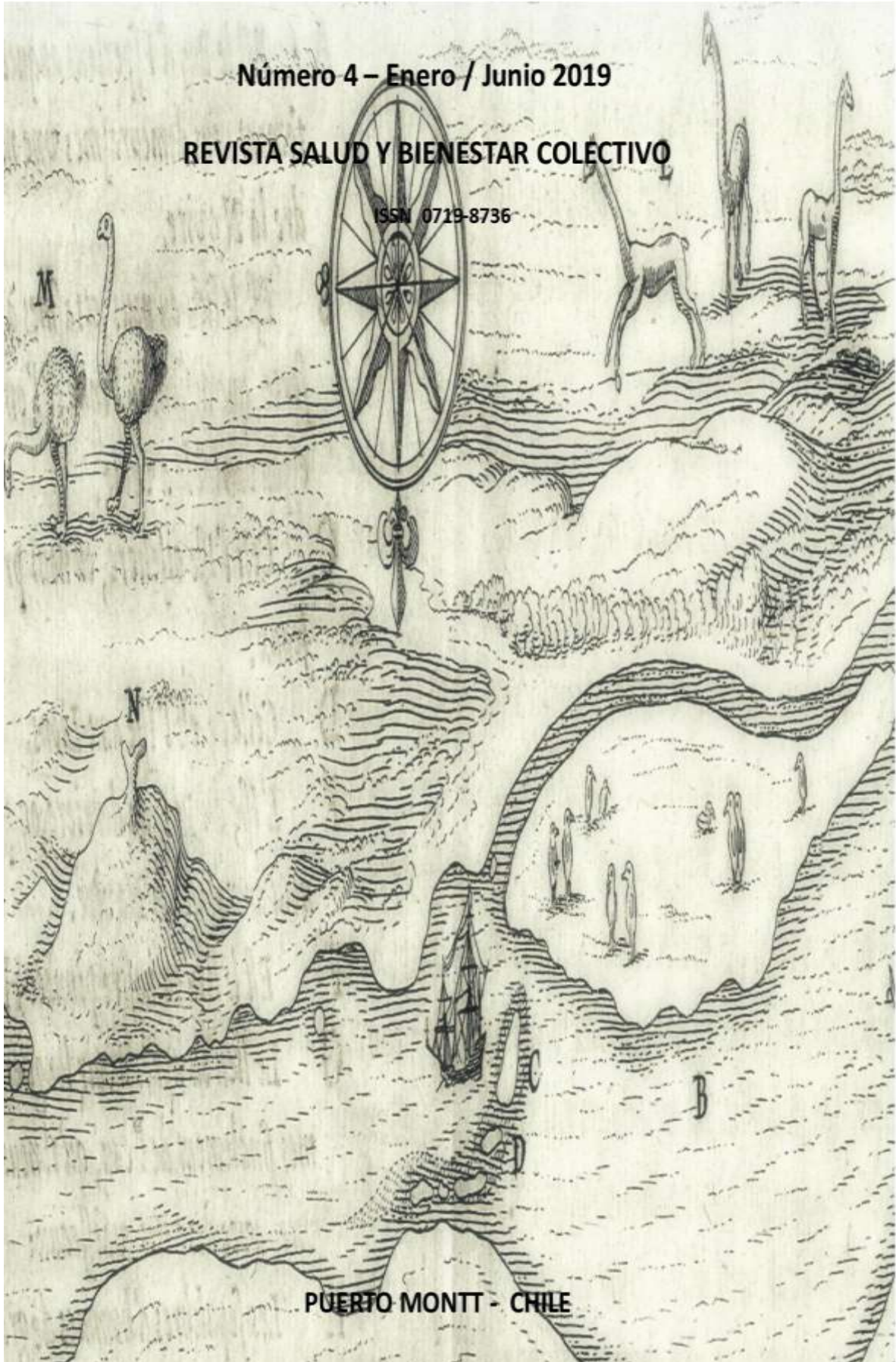


Número 4 – Enero / Junio 2019

REVISTA SALUD Y BIENESTAR COLECTIVO

ISSN 0719-8736



PUERTO MONTT - CHILE



CUERPO DIRECTIVO

Director – Editor en Jefe

Dr. Alex Véliz Burgos

Universidad de Los Lagos, Chile

Subdirectora

Mg. Anita Dörner Paris

Universidad de Los Lagos, Chile

Editor Científico

Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda

Universidad Católica de Temuco, Chile

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Paulinne Corthorn Escudero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Traductora: Portugués

Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Diagramación / Documentación

Lic. Carolina Cabezas Cáceres

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Adolfo Abadia

Universidad ICESI, Colombia

Dr. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Francisco José Francisco Carrera

Universidad de Valladolid, España

Dr. Darío Páez Rovira

Universidad del País Vasco, España

Dra. Anabel Paramá Díaz

Universidad de Valladolid, España

Dr. Oscar Santilli

Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Mg. Gladys Castillo Castro

Universidad San Martín de Porres, Perú

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros

Diálogos en Mercosur, Brasil

Dr. Alain Morejón Giraldoni

Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Cuba

Dr. Marco Eduardo Murueta

Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología, México

Dr. Carlos Peraza

Biomed Centroamerica, Belize

Dr. José Puig Espinosa

Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Alicia Risueño

Universidad Kennedy, Argentina

Dr. José Vives-Rego

Universidad de Barcelona, España



Indización

Revista Salud y Bienestar Colectivo, se encuentra indizada en:





ISSN 0719-8736 - Número 4 – Enero/Junio 2019 pp. 06-23

EL BIENESTAR EN EL TRABAJO COMO UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

WELLBEING AT WORK AS AN ORGANIZATIONAL STRATEGY

Dra. (c) Karla Rivera Ulloa

Universidad de Santiago de Chile, Chile
karla.rivera.u@usach.cl

Ph. D. Mario Iván Tarride

Universidad de Santiago de Chile, Chile
mario.tarride@usach.cl

MSc. Fernando León Vásquez

Universidad de Santiago de Chile, Chile
fernando.leon@usach.cl

Fecha de Recepción: 02 de marzo de 2019 – **Fecha de Revisión:** 18 de abril de 2019

Fecha de Aceptación: 30 de abril de 2019 – **Fecha de Publicación:** 08 de mayo de 2019

Resumen

Existe una relación entre el trabajo y el bienestar de un ser humano, atender el logro del bienestar organizacional -por otros autores llamado felicidad organizacional- y en el de sus miembros resulta una estrategia para el logro de la productividad. Trabajadores contentos muestran compromiso con sus organizaciones beneficiándolas por su alto desempeño recursivamente éstas los retribuyen generándose un círculo virtuoso. La línea de investigación enfocada al bienestar en el trabajo lleva alrededor de 70 años, los aportes son cada vez más amplios y significativos, sin embargo ninguno de ellos muestra una solución a la insatisfacción laboral, a los altos índices de ausentismo por enfermedad o morbilidad, estrés, burnout, mobbing. Hablar de felicidad es un tema subjetivo y complejo de abordar. Se ha la calidad de vida laboral, la felicidad en el trabajo, resaltando la motivación, la comunicación, las condiciones básicas de higiene y seguridad como herramientas útiles para lograr organizaciones que gocen de bienestar; sin embargo se plantea que el bienestar en la organización va mucho más allá de la percepción del sujeto. El presente trabajo es un acercamiento para resolver preguntas como ¿es el bienestar el fin de las organizaciones para alcanzar la productividad organizacional?

Palabras Claves

Bienestar Organizacional – Felicidad en el Trabajo – Productividad

Abstract

There is a relationship between work and the well-being of a human being, addressing the achievement of organizational well-being - by other authors called organizational happiness - and that of its members is a strategy for achieving productivity. Happy workers show commitment to their organizations by benefiting them by their high performance recursively they reward them generating a virtuous circle. The line of research focused on well-being at work takes about 70 years, the contributions are increasingly broad and significant, however none of them shows a solution to job dissatisfaction, high rates of absenteeism due to illness or morbidity, Stress, burnout, mobbing. Talking about happiness is a subjective and complex issue to address. The quality of work life, happiness at work, highlighting motivation, communication, basic hygiene and safety conditions as useful tools to achieve organizations that enjoy well-being; However, it is argued that welfare in the organization goes far beyond the perception of the subject. The present work is an approach to solve questions such as: is well-being the goal of organizations to achieve organizational productivity ?

Keywords

Organizational Well-being – Happiness at work – Productivity

Para Citar este Artículo:

Rivera Ulloa, Karla; Tarride, Mario Iván y León Vásquez, Fernando. El bienestar en el trabajo como una estrategia organizacional. Revista Salud y Bienestar Colectivo num 4 (2019): 06-23.

Introducción

Partiendo de que el ser humano atiende a un programa de vida, compuesto por el amor o la amistad, la libertad, el trabajo y el descanso¹. Es necesario prestar atención a estas cuatro dimensiones y vivirlas en equilibrio para lograr que el ser humano goce de bienestar tanto en su vida laboral como en su vida en general. El trabajo es parte de la vida y el bienestar también, la combinación de estos probablemente resultaría el escenario ideal para justificar la necesidad de bienestar en el trabajo.

El ser humano en su esencia busca siempre el bienestar y la felicidad como un fin, sin embargo atraparla como algo duradero pareciera ser que no es posible; se ha establecido que la felicidad son pequeños momentos vividos en el día a día, que aparecen y desaparecen mostrando una característica fútil².

Existen algunas apreciaciones de lo que significa la felicidad en el trabajo y el problema se origina en que aun no ha sido posible unificar las varias concepciones acerca del concepto de felicidad. Algunos autores definen la felicidad en el trabajo como la implicancia de experimentar altos niveles de placer y niveles moderados de activación³. Según Warr, sugiere que la felicidad deriva de dos fuentes principales, de las características del trabajo y de los procesos mentales internos, por tanto sugiere examinar la no linealidad de estos dos patrones y estudiar la combinación entre ellos⁴. Por su parte Chaiprasit y Santidhiraku sostienen que la felicidad en el trabajo está presente cuando una persona responde y disfruta de lo que está haciendo en el trabajo⁵.

Por tanto es necesario hacer una distinción entre lo que se conoce como felicidad en el trabajo y lo que se considera felicidad organizacional. La primera se refiere a “la apreciación personal y subjetiva que tiene cada trabajador sobre su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo” y la segunda es la capacidad de desarrollar bienestar subjetivo en los trabajadores para ganar una ventaja competitiva difícilmente imitable; es la capacidad de la organización para facilitar a sus trabajadores las condiciones de trabajo necesarias para que afloren sus fortalezas individuales y de grupo⁶.

Se evidencia un vacío en el conocimiento al estudiar las variables organizacionales por separado reduciéndolas a su individualidad y se propone que para lograr el bienestar de los empleados en las organizaciones se requiere de estrategias de buen gobierno con pensamiento sistémico⁷ que impliquen atención a todas las variables que influyen en la

¹ Francisco Alonso Fernández, *¿Por qué trabajamos?: El trabajo entre el estrés y la felicidad* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2008).

² Salvatore Moccia, “Felicidad en el Trabajo”, *Papeles del Psicólogo* Vol: 37 num 2 (2016):143–51.

³ Arnold B. Bakker and Daniels Kevin, *A Day in the Life of a Happy Worker* (London: Psychology Press, 2012).

⁴ Peter Warr, “Fuentes de Felicidad e Infelicidad en el Trabajo: Una Perspectiva Combinada,” *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones* Vol: num 3 (2013): 99-106 <https://doi.org/10.5093/tr2013a15>.

⁵ Kemakorn Chaiprasit and Orapin Santidhiraku, “Happiness at Work of Employees in Small and Medium-Sized Enterprises, Thailand,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management (APBITM)*, Vol: 25 num 1 (2011): 189-200, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>.

⁶ Ignacio Fernández, *Felicidad Organizacional* (Santiago: Ediciones B, 2016).

⁷ El pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes y estudia el todo para poder comprender las partes Joseph O'Connor and Ian McDermott,

organización, sus relaciones y el entorno en el que se desenvuelven. Lo que se dice es que no solo se debe atender el bienestar subjetivo de los empleados desde la psicología positiva para lograr el bienestar en el trabajo como sostienen algunos autores de la psicología sino también factores como la infraestructura, los recursos, las condiciones de higiene y seguridad, los balances económicos, las políticas y valores, la democracia, el medio ambiente, el desarrollo profesional y un sin fin de variables propias de la organización; es decir no desatender ninguna de ellas y en su lugar prestar atención sistémica al conjunto de variables que generen condiciones de bienestar ya sea desde la psicología, la administración, la economía y la ingeniería con el único fin de lograr la sinergia sostenible de alto bienestar y desempeño, resultando trabajadores felices y productivos. Esto es una invitación todas las disciplinas para trabajar en conjunto por el bienestar organizacional. Sin embargo hay también quienes piensan que las organizaciones no son lugares donde se deba buscar la felicidad⁸. Y porque no también podría ser un camino.

Felicidad Individual como Estrategia Organizacional

En Economía y Política la investigación de la felicidad tiene beneficios potenciales para la desempeño nacional. En la actualidad, los indicadores económicos desempeñan un papel central en la formulación de políticas, ya que se supone que el aumento de la riqueza nacional es la mejor estrategia para aumentar el bienestar individual. Sin embargo existe la sólida conclusión de que después de cierto punto, la riqueza nacional no se correlaciona con la felicidad individual y plantea un desafío significativo para el énfasis social en la economía. Mientras que los indicadores económicos tienen una validez interna extremadamente alta, potencialmente carecen de validez externa, ya que el aumento del ingreso promedio y el Producto Interno Bruto no se asocian constantemente con el aumento de la satisfacción con la vida o el bienestar individual⁹. Diener & Seligman¹⁰ propusieron que si las políticas económicas son importantes porque se supone que aumentan el bienestar individual y la calidad de vida, un enfoque más eficaz y eficiente puede ser evaluar el bienestar directamente. Por lo tanto, un objetivo importante es diseñar y evaluar medidas de bienestar nacional. Un ejemplo de esto es el Eurobarómetro, que es un índice utilizado por las naciones de la Unión Europea para vigilar el bienestar psicológico. Diener también ha iniciado este proceso publicando un conjunto de "Directrices para indicadores nacionales de bienestar subjetivo y malestar" y obteniendo una lista de signatarios de personas prominentes que trabajan en el campo¹¹. Según Salanova, los cambios sociales y económicos continuos en un mundo globalizado, hace necesario que las empresas de vanguardia tengan empleados motivados y psicológicamente sanos, por lo tanto, las políticas organizacionales de éstas deben estar alineadas con dichos valores.

Introducción al pensamiento sistémico: recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas (Barcelona: Urano, 1998).

⁸ Pedro F. Bendassolli, "Felicidade e trabalho," *GV-executivo* Vol: 6 num 4 (2007): 57-61, <https://doi.org/10.12660/gvexec.v6n4.2007.34637>.

⁹ Ed Diener and Martin E.P. Seligman, "Beyond Money," *Psychological Science in the Public Interest* Vol: 5 num 1 (2004): 1-31, <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>.

¹⁰ Ed Diener and Martin E. P. Seligman, "Beyond Money," *Psychological Science in the...*

¹¹ Ed Diener, "Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being*" *Journal of Happiness Studies* num 7 (2006): 397-404, <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9000-y>.

Las organizaciones modernas están apostando al conocimiento psicológico, la experiencia y el talento de sus empleados; así como la autogestión, la atención individual y colectiva de sus empleados, de la organización y de la sociedad en general¹². Por otro lado el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional, (National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH), declara que es necesario “aplicar la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, además de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores”¹³.

Según las políticas, los valores, las estrategias y los objetivos de las organizaciones, se distinguen tres tipos de recursos: los recursos organizacionales, los recursos sociales y los recursos de tarea. En cuanto a los recursos organizacionales, se distinguen algunas estrategias concretas como: la selección y socialización de los nuevos empleados; formación, desarrollo y aprendizaje de nuevas competencias; políticas de empleo estable; estrategias de conciliación de vida laboral-vida privada. Respecto a los Recursos Sociales, se tienen estrategias como: creación de canales abiertos para la comunicación organizacional; desarrollo de equipos de trabajo Cross-funcionales; potenciar estilos de liderazgo saludable; fomentar una cultura de calidad de servicio al cliente y al ciudadano, etc. Y por último hablando de los recursos de tarea, se distinguen las siguientes estrategias: combinar tareas para evitar aburrimiento; diseño de grupos “naturales”; desarrollo de canales de feedback o retroalimentación; tareas retadoras y ajustadas a competencias para fomentar el flow o experiencias positivas extremadamente disfrutadas mientras se trabaja¹⁴.

Un estudio realizado por Ahmad y Schroeder, en organizaciones manufactureras de cuatro países, Alemania, Italia, Japón y Estados Unidos mostró que el desempeño organizacional está relacionado con el Sistema Ideal de 7 prácticas para organizaciones exitosas “The seven HRM Practices” enfocado a la administración de los Recursos Humanos (Human Resources Management HRM). Este sistema de tipo ideal incluye variables como: seguridad en el empleo; contratación selectiva; utilización de equipos auto-gestionados y la descentralización; uso de compensación dependiente del desempeño organizacional; el grado de formación; distinciones de status reducidas y intercambio de información. Se concluyó finalmente que aún cuando cada organización difiere en cuánto al esfuerzo que pone en el aprovechamiento de cada una de las siete prácticas; si se pusiera énfasis en la aplicación de tipo ideal, es decir en el máximo aprovechamiento de cada una de las siete prácticas; el desempeño organizacional de los recursos humanos en la administración de operaciones es evidentemente más positiva que la sola aplicación de una de las siete prácticas o de la combinación de alguna o varias de ellas. Sin embargo este estudio no pudo concluir que existiera una relación positiva de la aplicación en el desempeño organizacional por los datos subjetivos obtenidos y pudo identificar la poca atención a los problemas de los recursos humanos por parte de la administración de operaciones.¹⁵

¹² Marisa Salanova Soria, “Organizaciones Saludables, Organizaciones Resilientes,” in *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58th ed. (España: Wolters Kluwer, 2009), 18-23, <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>.

¹³ Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH), Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional, accessed June 19, 2017. <https://www.cdc.gov/spanish/niosh/index.html>.

¹⁴ Salanova Soria, “Organizaciones Saludables, Organizaciones Resilientes...”

¹⁵ Sohail Ahmad and Roger G. Schroeder, “The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences,” *Journal of Operations Management* Vol: 21 num 1 (2003): 19-43, [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6).

Por otra parte, Mihaly Csikszentmihalyi el autor del “flow”, fluir en castellano, lo definió como una profunda sensación de agrado y satisfacción que se puede experimentar realizando cualquier actividad, incluso en el trabajo¹⁶. De esta forma el flow en las empresas, consiste en tener empleados satisfechos en flow, que mejoran el clima organizacional, incrementan la productividad y optimizan los resultados económicos.

Bienestar Subjetivo (psicología positiva) /Felicidad

La psicología define a la felicidad desde una perspectiva del bienestar subjetivo compuesta por tres variables, la primera reconoce un elevado número de satisfacciones personales, la segunda un elevado número de sentimientos positivos y la tercera un bajo número de sentimientos negativos¹⁷.

El estudio de la felicidad y lo que significa vivir una vida buena ha sido tema de estudio desde lo filosófico, religioso, y académico durante siglos¹⁸. La filosofía a lo largo de la historia ha considerado a la felicidad como la más elevada y última motivación para la acción humana¹⁹.

Desde Aristóteles que concebía a la eudaimonía (felicidad) como una doctrina moral que identifica la felicidad con la posesión del bien, concretamente como una actividad del alma de acuerdo con la virtud²⁰. Por su parte Sanders afirma que la psicología positiva viene desde la filosofía griega cuando Aristóteles se preguntó “¿Cómo debería vivir ahora? Persigue un conocimiento práctico para saber cómo vivir bien, desarrollando todas aquellas capacidades que nos distinguen como seres humanos y nos permiten lograr la eudaimonía, la felicidad o el florecimiento”²¹.

La felicidad eudaimónica se da en la actualización del potencial individual y del cumplimiento del daimon o del verdadero yo²². La felicidad desde el punto de vista hedónico puede referirse a las preferencias y los placeres de la mente y el cuerpo²³, pero también puede derivarse al logro de metas o resultados valiosos²⁴, por tanto la felicidad no puede reducirse a lo físico.

¹⁶ Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology Of Engagement With Everyday Life* (Nueva York: Basic Books, 1997).

¹⁷ Ed Diener, “Subjective Well-Being”, *Psychological Bulletin* Vol: 95 num 3 (1984): 542–75

¹⁸ Jacolyn M. Norrish and Dianne A. Vella-Brodrick, “Is the Study of Happiness a Worthy Scientific Pursuit?”, *Social Indicators Research* Vol: 87 num 3 (2008): 393–407, <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9147-x>.

¹⁹ Ed Diener, “Subjective Well-Being.”

²⁰ Salvatore Moccia, “Felicidad en el Trabajo...”

²¹ Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH). Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH), Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional...

²² Richard M. Ryan and Edward L. Deci, “On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being,” *Annual Review of Psychology* Vol: 52 num 1 (2001): 141–166, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.

²³ Michael Kubovy, Michael Kubovy, “On the pleasures of the mind”, en *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (New York: Russell Sage Foundation, 1999).

²⁴ Ed Diener; Jeffrey J. Sapyta and Eunkook Suh, “Subjective Well-Being Is Essential to Well-Being,” *Psychological Inquiry* Vol: 9 num 1 (1998): 33–37, https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_3.

Por otro lado, la psicología tradicional se enfoca en el estudio y la resolución de los problemas que aquejan al hombre. Es así que Seligman y Csikszentmihalyi, consideraron que mirar la psicología desde la perspectiva negativa es tener un enfoque sesgado, que ignora los aspectos positivos del funcionamiento humano²⁵. Por esta razón, son ellos quienes introducen una nueva corriente de la psicología, desde el estudio de lo positivo que le sucede al ser humano, cuando este florece, tomando así el nombre de psicología positiva.

La felicidad ha sido tema de estudio formal desde 1973, cuando los investigadores, psicólogos, comenzaron a indexar sus estudios bajo las etiquetas de bienestar subjetivo (Subjective Well-Being); de esta forma en 1974 se fundó el Social Indicators Research Journal²⁶.

La felicidad ha sido estudiada como la Psicología del Bienestar o como el bienestar subjetivo. Por tanto la felicidad es una experiencia subjetiva; las personas son felices en la medida que creen que son felices. La felicidad implica la relativa presencia de emociones positivas, así como la relativa ausencia de emociones negativas; y la felicidad es un juicio global. Niveles altos de Psicología del Bienestar han demostrado que pueden aumentar el rendimiento en el trabajo, al tiempo que aumentan la capacidad de cada individuo para apreciar nuevas oportunidades y experiencias²⁷.

Trabajo

La instalación universal del trabajo, como un deber social y un derecho personal, ha contado con el respaldo de la revolución vertebrada en la historia de las ideas, cuando se produce la sustitución de la actitud trascendentalista o supranaturalista, pródiga en fantasías y mitos, por la actitud empírica o científica, sustentada por la observación de los hechos. Ha sido, pues, la Revolución Tecno-Científico-industrial laica el clima ideológico que ha conducido a la universalización del trabajo²⁸.

Marisa Salanova, manifiesta que las sociedades cambian rápidamente y por lo tanto las organizaciones también deben tener la misma capacidad de cambio, caso contrario se evidencia una organización enferma. Además, las organizaciones modernas aspiran de sus colaboradores que tengan iniciativa personal y que sean proactivos, que colaboren con los demás, que se responsabilicen con su propio desarrollo de carrera y se comprometan con la excelencia empresarial. Sin embargo con las condiciones normales de una organización saludable tradicional, que son trabajadores satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral, y que muestran bajos índices de absentismo; sino que se necesita algo más para poner a la maquinaria organizacional en marcha²⁹.

²⁵ Martin E. P. Seligman and Mihaly Csikszentmihalyi, "Positive Psychology: An Introduction," in *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*, ed. Mihaly Csikszentmihalyi (Dordrecht: Springer Netherlands, 2014) https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18.

²⁶ Ed Diener, "Subjective Well-Being..."

²⁷ Thomas A. Wright and Russell Cropanzano, "The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest," *Organizational Dynamics* Vol: 33 num 4 (2004): 338–351.

²⁸ Francisco Alonso Fernández, ¿Por qué trabajamos?...

²⁹ Marisa Salanova Soria, "Organizaciones Saludables: Una Aproximación desde la Psicología Positiva," en *Psicología positiva aplicada*, 2a ed. (Sevilla: Desclée de Brouwer, 2009)

Si asumimos lo planteado por Napoleón de que el fin justifica los medios, cabe la posibilidad de preguntarse con valentía si el trabajo es un medio o un fin. Desde el punto de vista de Fernández, el trabajo es un medio y es un fin³⁰.

Felicidad en el Trabajo

Es importante la felicidad en el trabajo y que los empleados se sientan a gusto con sus vidas personales y sus actividades laborales, porque como afirma Myers³¹, cuando estamos felices estamos más disponibles para ayudar a los demás. Lo que los psicólogos llaman el fenómeno de sentirse bien, y hacer el bien.

Salvatore Moccia, considera que la felicidad debe ser vista como un fenómeno colectivo, después de analizar el estudio empírico realizado por Fowler y Christakis en el 2008, donde estudiaron la felicidad de 5000 personas durante 20 años y confirman que la felicidad se puede extender, de unas personas a otras, como una red social, así concluye que la felicidad de las personas depende de su relación con otras personas³².

Por otro lado el Comportamiento Organizativo Positivo (POB) en el trabajo, descrito por su autor y fundador Fred Luthans, es descrito como “el estudio y la aplicación de las fuerzas de los recursos humanos y de sus capacidades psicológicas positivas que pueden ser evaluadas, desarrolladas y gestionadas de manera eficaz para la mejora del rendimiento del trabajador”³³.

Así también las investigaciones realizadas por Wright y Cropanzano, demostraron que cuanto más alto es el nivel de felicidad y las emociones positivas de los trabajadores, más alta es la satisfacción en el trabajo, el compromiso, la ejecución y los resultados³⁴.

Para Singh y Aggarwal³⁵, la felicidad en el trabajo ofrece una serie de beneficios positivos tanto para las personas como para las organizaciones. Se ha encontrado que la felicidad en el trabajo (Happiness at Work, HAW) está asociada con un mayor éxito profesional, mejores ingresos, desempeño laboral positivo y colaboración con otros en el trabajo³⁶.

Respecto a las ventajas cuantitativas, se tiene por ejemplo que la felicidad en el trabajo impacta positivamente en las organizaciones reduciendo el índice de absentismo, de turnover (rotación de personal) y la reducción de enfermedades³⁷; mejora la

³⁰ Ignacio Fernández, Felicidad Organizacional...

³¹ David G. Myers, “The Funds, Friends and Faith of Happy People,” *American Psychologist* Vol: 55 num 1 (2000): 56-67.

³² Salvatore Moccia, “Felicidad en el Trabajo.”

³³ Fred Luthans, “Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths,” *Academy of Management Executive* Vol: 16 num 3 (2002): 57–72.

³⁴ Thomas A. Wright and Russell Cropanzano, “The Role of Psychological Well-Being...”

³⁵ Sanjay Singh y Yogita Aggarwal, “Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach,” *Journal of Happiness Studies*, Vol: xxx num xxx (2017): 1–25, <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>.

³⁶ Julia K. Boehm and Sonja Lyubomirsky, “Does Happiness Promote Career Success?” *Journal of Career Assessment* Vol: 16 num 1 (2008): 101–116, <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>.

³⁷ Barry M. Staw, Nancy E. Bell and John A. Clausen, “The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test,” *Administrative Science Quarterly* Vol: 31 num 1 (1986): 56–77, <https://doi.org/10.2307/2392766>; Howard M. Weiss and Russell Cropanzano, “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective

satisfacción del cliente a causa de una mejor atención por parte de los empleados³⁸; los empleados tienen menos probabilidades de irse, más probabilidades de satisfacer a los clientes, son más seguros y tienen más probabilidades de participar en el comportamiento de la ciudadanía³⁹.

Para concluir cabe recalcar que la felicidad en el trabajo es la apreciación subjetiva que tienen los trabajadores de su puesto de trabajo y sus actividades laborales, esto es como miran y como se sienten haciendo su trabajo⁴⁰.

Felicidad Organizacional

Ya en 1960 la Universidad de Michigan realizó un estudio basado en teorías del comportamiento⁴¹; en él se comparaba a dos empresas, una con 'orientación al empleado', y otra de 'orientación a la producción', el objetivo era ver cuál de los dos estilos era finalmente más eficiente. El resultado arrojó que aquellas empresas donde primaban las personas (empleado) eran más productivas, y además con un alto compromiso con el trabajo.

Así, la satisfacción organizacional a través de una modificación de conducta - desde el autoritarismo al liderazgo- concluye que empresas orientadas al liderazgo son más rentables que aquellas orientadas a la verticalidad del mando⁴².

Los estudios realizados por Luthans y Youssef, demostraron que el comportamiento organizacional positivo puede aportar entre un 4% y un 15% al rendimiento laboral y que además impactaron en los resultados económicos de las empresas donde realizaron el estudio⁴³.

Para Fernández la Felicidad Organizacional es una capacidad que desarrolla deliberadamente una organización para producir bienestar subjetivo en sus trabajadores y ganar una ventaja competitiva difícilmente imitable⁴⁴.

Una vez observado y analizado las concepciones teóricas y las diferencias que hay entre felicidad en el trabajo y felicidad organizacional, aun cuando no existe la

Experiences at Work.," in *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* Vol: (USA: JAI Press, 1996), 1–74, <https://my.apa.org/apa/idm/refreshSession.html>; Thomas A. Wright and Ching-Chu Huang, "The Many Benefits of Employee Well-Being in Organizational Research," *Journal of Organizational Behavior* Vol: 33 num 8 (2012): 1188–92, <https://doi.org/10.1002/job.1828>.

³⁸ Cynthia D. Fisher, "Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory", *Journal of Organizational Behavior* 24, n° 6 (1 de septiembre de 2003): 753–77, <https://doi.org/10.1002/job.219>

³⁹ Spicer and Cederström, "The Research We've Ignored About Happiness at Work..."

⁴⁰ Fernández, Felicidad Organizacional.

⁴¹ Robert L. Kahn and Daniel Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale," in *Group Dynamics: Research and Theory*, Institute for Social Research, University of Michigan (Row, Peterson & Co., 1960), https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Leadership_701_.PDF.

⁴² Luis Felipe Vergara, *Capital Humano: El Círculo Virtuoso de Marketing, Recursos Humanos y Comunicaciones* (Santiago: Alfabetas Artes Gráficas, 2008).

⁴³ Fred Luthans and Carolyn M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior," *Journal of Management* Vol: 33 num 3 (2007): 321–49, <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>.

⁴⁴ Ignacio Fernández, Felicidad Organizacional...

claridad, es tema de discusión y cada autor aborda el tema de manera diferente; cabe aclarar que la felicidad en el trabajo está asociada a lo que el trabajador siente y aprecia de su trabajo unas veces dependiente y otras veces independiente de las condiciones que éste le brinde, he aquí lo complejo de abordar; y por otro lado la felicidad organizacional a lo que nosotros llamamos bienestar organizacional, está asociado al conjunto de variables propias de la organización que permiten el bienestar de la organización y de sus miembros.

Metodología

El proceso metodológico de esta investigación consistió en tres etapas: 1. Revisión Bibliográfica del Estado del Arte de Bienestar Organizacional, 2. Análisis y discusión de Modelos 3. Propuesta de una nueva mirada de Bienestar Organizacional desde lo Sistémico.

En el primer punto la revisión de la literatura usando como línea de investigación la felicidad organizacional fue el punto de partida, lo que llevó a la revisión adicional de temas relacionados al bienestar organizacional, la felicidad en el trabajo, la calidad de vida en el trabajo o en inglés el Quality Work Life, el Well-being at Work. Las fuentes de consulta fueron las bases de datos de revistas científicas como EBSCOhost, ProQuest, Google Scholar y ScienceDirect, Web of Science, SCOPUS, IEEE Xplore; se encontraron alrededor de 2.000 publicaciones relacionadas pero no exactas a la línea de investigación, esto evidencia que las palabras clave no se encuentran con facilidad en los títulos de las publicaciones, teniendo que revisar los artículos que más se ajustaban a la línea de investigación. Poco se habla de felicidad en el trabajo, y más se habla de comportamiento humano en el trabajo o comportamiento organizacional. Las investigaciones escogidas para el estudio fueron las más citadas o las que a pesar de los años siguen siendo usadas en las organizaciones por su peso teórico e importancia; también se escogieron investigaciones nuevas publicadas hasta el año 2018. Se pudo constatar que las disciplinas más interesadas en el tema son la psicología, la administración, la economía, la sociología y los recursos humanos. La ingeniería industrial ha mostrado poco interés en el tema; lo que causa asombro puesto que la Ingeniería Industrial se encarga del diseño y gestión de sistemas integrados de hombres, materiales, equipos y energía en organizaciones productoras de bienes y servicios; por esta razón ésta investigación busca dar un aporte desde esta mirada multidisciplinar con todas las herramientas que la distinguen.

La segunda etapa consistió en escoger los modelos más significativos en esta línea de investigación de la felicidad y el bienestar organizacional, estudiarlos, analizarlos y confrontarlos. Se utilizaron los modelos más ajustados a la investigación, los que hacían sentido en la búsqueda del bienestar, los que se verán a lo largo este trabajo. Posterior a esto se confrontaron los modelos frente a la línea de investigación utilizando la herramienta del meta análisis. La lógica de esta confrontación fue rescatar los aportes y las carencias de los modelos publicados, para desde la mirada de la ingeniería industrial mostrar las posibilidades de un modelo integral al servicio de las organizaciones productoras de bienes y servicios. Finalmente luego de discusiones entre el grupo de investigadores se dilucidó una nueva mirada desde el pensamiento sistémico, se propone abordar el estudio del bienestar organizacional mirando a la organización como un todo, estudiando sus elementos, sus relaciones y su entorno. El fin es aportar a la gestión de las organizaciones que buscan felicidad o bienestar organizacional para el diagnóstico de su presente y miras a cambios futuros.

Modelos que buscan el Bienestar

Se ha recopilado un conjunto de modelos orientados a la búsqueda del bienestar y la felicidad de las personas y de la organización. Aun cuando en algunos casos se usan expresiones como calidad de vida laboral, satisfacción laboral y organizaciones sanas y resilientes, el contenido de ellos los orienta en el mismo sentido: la búsqueda del bienestar y la felicidad de trabajadores y organizaciones.

Se han encontrado similitudes entre los modelos y por cierto también diferencias. Unos resultan más abarcativos que otros. La mayoría de ellos se centran en el bienestar individual y otros en lo organizacional pero estudiando a la persona. Cada caso responde a las concepciones de base teórica de los autores y al énfasis puesto en cada modelo. Mientras algunos se inclinan por la parte estructural ergonómica de los lugares de trabajo otros, especialmente los psicólogos lo hacen por las emociones positivas y la motivación del ser humano. En tanto algunos se enfocan en la tarea y como ésta puede hacerse más eficiente, ninguno hace el esfuerzo por mirar al ser humano trabajador como un individuo que piensa, actúa, siente y se emociona gatillado por el entorno complejo en el que se desenvuelve, donde la cultura, el medio y la estructura que lo rodea genera su actuar, de manera recursiva, en un círculo virtuoso; es aquí donde hallamos un vacío en el conocimiento.

Así también se observa que con el paso de los años los investigadores dejaron de preocuparse por los aspectos físicos de los lugares de trabajo, concentrándose en la persona y su psicología, hecho que solo ha venido a recuperarse recientemente en el trabajo de Sender y Fleck⁴⁵.

Walton⁴⁶, en su modelo de Calidad de Vida en el Trabajo, muestra preocupación por la salud física de las personas al querer entregarle un ambiente seguro y saludable, así como también por los temas sociales que se dan en la interacción de la ejecución de la tarea y la retribución de ésta, al pretender compensación justa, crecimiento y estabilidad laboral, desarrollo de capacidades, constitucionalismo, integración y relevancia social. Sin embargo este modelo carece de atención por el bienestar psicológico, la emocionalidad, el compromiso y el sentido por la vida. Esto, probablemente, porque a medida que se ha ido evolucionando han surgido nuevos y mayores problemas, o porque en ese entonces no se le daba mayor importancia a los aspectos psicológicos del individuo.

Lo contrario ocurre con el modelo de Bienestar Hedónico y Eudaimónico de Ryan y Deci⁴⁷, el que claramente muestra preocupación por el individuo y su psicología. Deja de lado la salud física de la persona así como todo lo que refiere a la parte estructural, física y de entorno de una organización. Es este un modelo esencialmente psicológico de base filosófica, centrado en los sentimientos de las personas así como en la forma en que cada uno se percibe a sí mismo. Esto se manifiesta en la doble mirada del modelo: la hedónica, que refiere a los sentimientos y a la satisfacción con la vida de las personas; y la eudaimónica, que dice relación con situaciones más trascendentales, sostenibles y

⁴⁵ Gisela Sender and Denise Fleck, "Organizations and Happiness at Work: An Integrated Perspective," *Revista de Administração Contemporânea* Vol: 21 num 6 (2017): 764–87, <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>.

⁴⁶ Richard E. Walton, "Quality of Working Life: What Is It?," *Sloan Management Review* Cambridge Vol. 15 num 1 (1973): 11–21.

⁴⁷ Richard M. Ryan y Edward L. Deci, "On Happiness and Human Potentials..."

duraderas en el tiempo como la auto-aceptación, el crecimiento personal, el dominio, el propósito con la vida, la autonomía, la expresión personal y la capacidad de establecer relaciones sociales positivas.

Algo similar, ocurre con el modelo PERMA de Seligman ⁴⁸, también es un modelo que se ocupa de los aspectos psicológicos del individuo; afirma que la persona goza de bienestar cuando tiene emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, significado y logros. Si esto se cumple, sostiene, las organizaciones donde se encuentran estas personas, pueden elevarse a la plenitud, al florecimiento. Como el modelo no abordaba aspectos de la salud física y de bienestar en general, Butler y Kern (2016) desarrollaron el modelo PERMA Profiler, incorporándole precisamente este tipo de variables y además emociones negativas.

En esta misma línea de carácter psicológico, se encuentra el modelo de la “Sinergia del Bienestar Productivo Sostenible” de Peiró ⁴⁹, que con base en la teoría de las emociones positivas de Fredrickson, se orienta a la búsqueda del “trabajador feliz y productivo”. Pero no solo eso, también llama la atención respecto del “trabajador infeliz y productivo”, el “trabajador feliz e improductivo” y el “trabajador infeliz y productivo”. La determinación del tipo de trabajador, entre las cuatro categorías definidas se realiza usando como variables a observar: la satisfacción laboral, el bienestar afectivo, los propósitos en la vida, el crecimiento personal y el desempeño en la tarea, respecto del contexto y la creatividad. Y, si bien es cierto usaría indicadores objetivables del desempeño, que no los menciona, las variables a medir dicen relación principalmente con cómo se siente y se percibe el trabajador a sí mismo, y no considera variables relativas a aspectos físicos, estructurales, ergonómicos, que condicionan el desempeño y bienestar de los trabajadores.

Si los modelos anteriores eran principalmente de carácter individual, psicológico, el modelo de Frey y Stutzer ⁵⁰ puede ser considerado como organizacional, en tanto el bienestar es visto como una consecuencia de organizaciones democráticas y descentralizadas, con fuerte dominio de los aspectos económicos. Así, las variables que mide este modelo son la democracia, el desempleo, los ingresos, la inflación y factores demográficos. Sobre estas variables se construye el bienestar y la felicidad de las personas. Si bien es cierto que los recursos económicos son importantes y necesarios para el desempeño individual y organizacional, no lo son todo son solo un factor más, mostrando en consecuencia un modelo sensiblemente reduccionista, que no considera aspectos físicos, psicológicos, emocionales, afectivos, de las personas, resultando un modelo que asocia el bienestar con lo económico.

Desde el punto de vista organizacional, Salanova ⁵¹ presenta el modelo HERO, que corresponde a organizaciones saludables y resilientes, entendidas como aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y

⁴⁸ Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being, Reprint edition (New York, NY: Atria Books, 2012).

⁴⁹ José María Peiró et al., “Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación,” *Papeles del Psicólogo* Vol: 35 num 1 (2014): 5-14.

⁵⁰ Bruno S. Frey y Alois Stutzer, *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being* (Nueva Jersey: Princeton University Press, 2010).

⁵¹ “We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model,” *Group & Organization Management* Vol. 37 num 6 (2012): 785–822, <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>.

resultados de los empleados y la organización. Las variables a las que atiende este modelo están relacionadas con la tarea, las relaciones interpersonales y la organización. Este es un modelo de gestión que busca que los recursos y las prácticas de la organización sean saludables, que sus empleados estén sanos y, como consecuencia de esto, los resultados organizacionales también serán saludables. Este modelo está pensado especialmente para situaciones de crisis, cuando es necesario que las organizaciones se repongan de momentos difíciles, siendo capaces de innovar y renovarse para su sobrevivencia. Es un modelo que se ocupa de la salud física, mental y social de sus empleados. También se ocupa del desempeño. Sin embargo es un modelo que habla de variables macro sin atender que es lo que gatilla esos resultados y que permitiría llevar al florecimiento de las organizaciones y a un bienestar sostenible en el tiempo.

Por su parte Fernández⁵², propone un Modelo de Felicidad Organizacional, prestando atención a tres factores; las condiciones de trabajo, los procesos operacionales y la gestión de las personas. Sin embargo, la mirada del modelo está puesta principalmente en aspectos propios de las personas, esto es: factores éticos, valóricos y de capacidades para la gestión. De cierta forma, implicarían resultados sustentables y sostenibles para la organización, expresados como rentabilidad, calidad de servicio, excelencia operacional y bienestar subjetivo. Es este un modelo derivado del modelo PERMA de Seligman, aun cuando considera condiciones de trabajo mínimas su enfoque está en relación con la psicología positiva y motivación de los miembros de la organización.

Desde el punto de vista integrado individuo/organización, se encuentra el Modelo de Felicidad Interna Bruta de Bután, donde las motivaciones como organización-país no son única y exclusivamente económicas, sino más bien el desarrollo pleno de sus habitantes como personas. Se preocupa del ámbito de la salud física al generar buenas condiciones de vida, de la salud mental a través del bienestar psicológico y de la salud social, al atender la educación, la diversidad y la resiliencia ecológica y cultural, la vitalidad de la comunidad, el uso del tiempo distribuido entre el trabajo, la familia y el descanso, buen gobierno y buenas condiciones de vida. Es este un modelo bastante integral, sistémico, que se ocupa tanto de la dimensión individual como de la social, entendida en este caso como organizacional. No obstante, su aplicación a nivel de políticas de Gobierno de un país, lo que se busca es trasladar esta forma de gobernar a las organizaciones.

Finalmente, también considerado como un modelo integrado individuo/organización, está el modelo propuesto recientemente por Sender y Fleck⁵³. Este modelo, de manera similar al de la Sinergia del Bienestar Productivo Sostenible de Peiró, establece una relación entre la ejecución del trabajo, por parte del trabajador, y el bienestar subjetivo que este le provoca. Sus variables explicativas tienen relación con las oportunidades de desarrollo, las condiciones físicas, la jornada de trabajo, remuneraciones, relaciones con gestores y demás personas, calidad de vida total, apoyo organizacional percibido, apoyo social, además del diseño, realización y características de la función, demanda-control y flujo. Al igual que el caso anterior, este es un modelo bastante integral que atiende tanto a lo físico como a lo psicológico y social de las personas, así como al ajuste entre trabajador y tarea, con su impacto en los resultados

⁵² Ignacio Fernández, Felicidad Organizacional...

⁵³ Gisela Sender y Denise Fleck, "Organizations and Happiness at Work..."

organizacionales, sin embargo los aspectos relativos a emociones positivas/negativas abordadas por otros modelos, aquí no son explícitamente tratados.

En la Tabla 1, en orden cronológico se sintetizan y comparan los modelos aquí estudiados, destacando las variables que definen el modelo y los resultados esperados en cada uno tanto a nivel individual como organizacional. Se puede ver que la finalidad de cada uno de estos es siempre mejorar las condiciones de la persona.

Variables y Resultados del Bienestar Organizacional										
Año	1973	1974	2001	2010	2012	2012	2014	2016	2016	2017
Autor	Richard Walton	Gobierno de Bután	Ryan y Deci	Frey y Stutzer	Seligman	Salanova	Peiro et al.	Butler y Kern	Fernández	Sender y Fleck
Modelo	Calidad de Vida en el Trabajo/Quality Work Life	Felicidad Nacional Bruta	Bienestar Edónico y Eudaimónico	Bienestar y Economía	PERMA	HERO	Bienestar Productivo Sostenible	PERMA Profiler	MFO Modelo de Felicidad Organizacional	Modelo de Felicidad en el Trabajo
Variables	1. Compensable Arita	1. Bienestar Psicológico	1. Presencia de Sentimientos Positivos.	1. Democracia (Descentralización)	1. Emoción Positiva	1. La tarea	1. Bienestar	1. Emoción Positiva	1. Positividad	1. Emoción del Trabajo-Experiencia
	2. Ambiente Seguro y Saludable	2. Salud	2. Ausencia de Sentimientos negativos	2. Desempleo	1. Compromiso	2. Las Relaciones Interpersonales	2. Desempeño	2. Compromiso	2. Sentido	2. Contexto del Trabajo-Evaluación
	3. Crecimiento y Estabilidad	3. Diversidad y resiliencia ecológica	3. Completa satisfacción con la vida	3. Ingresos	3. Relaciones Positivas	3. La organización	3. Relaciones Positivas	3. Relaciones Positivas	3. Relaciones Confiables	3. Desarrollo Profesional y Personal
	4. Desarrollo de las capacidades humanas	4. Educación	1. Autoaceptación	4. Inflación	4. Significado		4. Significado	4. Significado	4. Logro	4. Compromiso
	5. Espacio Total de Vida	5. Diversidad y Resiliencia Cultural	2. Relaciones Sociales Positivas		5. Logro			5. Logro	5. Logro y Reconocimiento	
	6. Constitucionalismo	6. Vitalidad de la Comunidad	3. Crecimiento Personal					6. Emociones Negativas (soledad, ira, ansiedad)	6. Logro y Reconocimiento	
	7. Integración Social	7. Uso del Tiempo	4. Propósito en la vida					7. Salud Física		
	8. Relevancia Social	8. Buen Gobierno	5. Dominio					8. Bienestar en General-Felicidad		
		9. Condiciones de Vida	6. Autonomía							
		7. Experiencia personal								
Resultados	1. Calidad de Vida en el Trabajo	1. Felicidad de los Ciudadanos	1. Bienestar Subjetivo	1. Felicidad en las personas	1. Florecimiento	1. Recursos y Prácticas Saludables de la Organización	1. (A) Bajo Bienestar-Bajo Desempeño	1. Florecimiento	1. Rentabilidad	1. Disfruta lo que hace y está bien donde está
	2. Salud y Bienestar general del trabajador		2. Funcionamiento Psicológico Óptimo		2. Prevenir patologías	2. Empleados Saludables	2. (B) Alto Bienestar-Bajo Desempeño	2. Estado completo de bienestar	2. Calidad de Servicio	2. No le gusta lo que hace, pero está bien donde está
					3. Mejorar la Calidad de Vida	3. Resultados Organizacionales Saludables	3. (C) Bajo Bienestar-Alto Desempeño	3. Experiencia Operacional	3. Experiencia Operacional	3. Le gusta lo que hace, pero no está bien donde está
							4. (D) Alto Bienestar-Alto Desempeño	4. Bienestar Subjetivo	4. Bienestar Subjetivo	4. No le gusta lo que hace, y no está bien donde está

Tabla 1
Comparación de Modelos
Fuente: Elaboración propia

Futuras Investigaciones

Una vez realizado el análisis de los modelos se discute el vacío en el conocimiento a causa de que cada modelo aborda el estudio del bienestar desde el reduccionismo, la división de las partes, enfocado a herramientas individuales y organizacionales; y no abordando el fenómeno en este caso la organización como un todo con sus partes, sus relaciones y el entorno en el que esta se desarrolla, es decir de manera sistémica. Esta línea de investigación durante las últimas décadas pretende el goce del bienestar pleno en el trabajo; sin embargo al ser un fenómeno complejo aun no ha sido posible alcanzarlo, por lo menos no en la mayoría de las organizaciones. Es necesidad de los gestores organizacionales conocer si el empoderamiento de los empleados utilizando herramientas de psicología positiva contribuyen a la satisfacción laboral como una estrategia en beneficio de la organización o si solo beneficia al empleado de manera individual. Además definir si el trabajo contribuye a la salud mental de las personas; cabe hacerse también la

pregunta si a causa del trabajo se está enfermando a la sociedad, por motivos de workaholism⁵⁴ causa que aleja al ser humano de esa esencia eudamónica de plenitud y bienestar.

Se hace una invitación a la ingeniería para resolver problemas de carácter sistémico que se dan en el interactuar de hombres, procesos y máquinas; así como a las diferentes disciplinas como la psicología, la economía, la administración y la ingeniería para resolver en conjunto los causantes de la insatisfacción laboral de tal manera de potenciar a los trabajadores y sus organizaciones en el bienestar para influenciar en la sociedad y lograr el *vivere bene* o el buen vivir. Se busca alcanzar una vida digna y propia del ser humano, dejando de lado la percepción de que el trabajo es una carga, una desmotivación o un castigo. Se busca en las organizaciones incrementar el desempeño a causa del bienestar. Es importante darle énfasis a los últimos estudios de psicología positiva, que han demostrado empíricamente que empleados motivados, contentos y felices; se comprometen con los valores institucionales y trabajan dando todo su potencial posible generando a su vez un clima laboral de equipo y con ello mayor productividad y rentabilidad para la empresa.

Bibliografía

Ahmad, Sohel and Schroeder, Roger G. "The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences". *Journal of Operations Management* Vol: 21 num 1 (2003): 19–43. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6).

Bakker, Arnold B. and Kevin, Daniels. *A Day in the Life of a Happy Worker*. London: Psychology Press. 2013.

Bendassolli, Pedro F. "Felicidade e trabalho". *GV Executivo* Vol: 6 num 4 (2007): 57–61. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v6n4.2007.34637>.

Boehm, Julia K. and Lyubomirsky, Sonja. "Does Happiness Promote Career Success?" *Journal of Career Assessment* Vol: 16 num 1 (2008): 101–16. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>.

Chaiprasit, Kemakorn and Santidhiraku, Orapin. "Happiness at Work of Employees in Small and Medium-Sized Enterprises, Thailand". *Procedia Social and Behavioral Sciences, International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management (APBITM)*, num 25 (2011): 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>.

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Finding Flow: The Psychology Of Engagement With Everyday Life*. The Masterminds Series. New York: Basic Books. 1997.

Diener, Ed. "Guidelines for National Indicators of Subjective Well-Being and Ill-Being". *Journal of Happiness Studies* Vol: 7 num 4 (2006): 397–404. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9000-y>.

⁵⁴ Adicción al trabajo.

Diener, Ed. "Subjective Well-Being". *Psychological Bulletin* Vol: 95 num 3 (1984): 542–75.

Diener, Ed.; Sapyta, Jeffrey J. and Suh, Eunkook. "Subjective Well-Being Is Essential to Well-Being". *Psychological Inquiry* Vol: 9 num 1 (1998): 33–37. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_3.

Diener, Ed, and Seligman, Martin E.P. "Beyond Money". *Psychological Science in the Public Interest* Vol: 5 num 1 (2004): 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>.

Fernández, Francisco Alonso. *¿Por qué trabajamos?: El trabajo entre el estrés y la felicidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 2008.

Fernández, Ignacio. *Felicidad Organizacional*. Santiago: Ediciones B. 2016.

Fisher, Cynthia D. "Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory". *Journal of Organizational Behavior* Vol: 24 num 6 (2003): 753–77. <https://doi.org/10.1002/job.219>.

Frey, Bruno S. and Stutzer, Alois. *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press. 2010.

Instituto Nacional Para La Seguridad Y Salud Ocupacional (NIOSH). Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional. Accessed June 19, 2017. <https://www.cdc.gov/spanish/niosh/index.html>.

Kahn, Robert L., and Katz, Daniel. "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale" In *Group Dynamics: Research and Theory*, Institute for Social Research, University of Michigan. Row, Peterson & Co. 1960. https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Leadership_701_.PDF.

Kubovy, Michael. "On the Pleasures of the Mind." In *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, 134–54. New York: Russell Sage Foundation. 1999.

Luthans, Fred. "Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths". *Academy of Management Executive* Vol: 16 num 3 (2002): 57–72.

Luthans, Fred and Youssef, Carolyn M. "Emerging Positive Organizational Behavior". *Journal of Management* Vol: 33 num 3 (2007): 321–49. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>.

Moccia, Salvatore. "Felicidad en el Trabajo" *Papeles del Psicólogo* Vol: 37 num 2 (2016): 143–51.

Myers, David G. "The Funds, Friends, and Faith of Happy People". *American Psychologist* Vol: 55 num 1 (2000): 56–67. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.56>.

Norrish, Jacolyn M. and Vella-Brodrick, Dianne A. "Is the Study of Happiness a Worthy Scientific Pursuit?" *Social Indicators Research* Vol: 87 num 3 (2008): 393–407. <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9147-x>.

O'Connor, Joseph, and Ian McDermott. *Introducción al pensamiento sistémico: recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*. Barcelona: Urano. 1998.

Peiró, José María; Ayala, Yarid; Tordera, Núria; Lorente, Laura and Rodríguez, Isabel. "Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación" *Papeles del Psicólogo* Vol: 35 num 1 (2014): 5–14.

Ryan, Richard M. and Deci, Edward L. "On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being". *Annual Review of Psychology* Vol: 52 num 1 (2001): 141–66. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.

Salanova, Marisa. "Organizaciones saludables, organizaciones resilientes". *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* num 58 (2009): 18–23.

Salanova, Marisa; Llorens, Sussana; Cifre, Eva and Martínez, Isabel. "We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model". *Group & Organization Management* Vol: 37 num 6 (2012): 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>.

Salanova Soria, Marisa. "Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva." In *Psicología positiva aplicada*. Sevilla: Desclée de Brouwer. 2009.

Seligman, Martin E. P. *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Reprint edition. New York: Atria Books. 2012.

Seligman, Martin E. P., and Csikszentmihalyi, Mihaly. "Positive Psychology: An Introduction." In *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*, edited by Mihaly Csikszentmihalyi, 279–98. Dordrecht: Springer Netherlands. 2014. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18.

Sender, Gisela and Fleck, Denise. "Organizations and Happiness at Work: An Integrated Perspective". *Revista de Administração Contemporânea* Vol: 21 num 6 (2017): 764–87. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>.

Singh, Sanjay and Aggarwal, Yogita. "Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach". *Journal of Happiness Studies* Vol: 19 num 5 (2017): 1439–63. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>.

Spicer, André and Cederström, Carl. "The Research We've Ignored About Happiness at Work". *Harvard Business Review*, num 21 (2015). <https://hbr.org/2015/07/the-research-weve-ignored-about-happiness-at-work>.

Staw, Barry M.; Bell, Nancy E. and Clausen, John A. "The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test". *Administrative Science Quarterly* Vol. 31 num 1 (1986): 56–77. <https://doi.org/10.2307/2392766>.

Vergara, Luis Felipe. *Capital Humano: El Círculo Virtuoso de Marketing, Recursos Humanos y Comunicaciones*. Santiago: Alfabeta Artes Gráficas. 2008.

Walton, Richard E. "Quality of Working Life: What Is It?" *Sloan Management Review* Cambridge Vol: 15 num 1 (1973): 11–21.

Warr, Peter. "Sources of Happiness and Unhappiness in the Workplace: A Combined Perspective". *Journal of Work and Organizational Psychology* Vol: 29 num 3 (2013): 99–106. <https://doi.org/10.5093/tr2013a15>.

Weiss, Howard M. and Russell, Cropanzano. "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work." In *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Vol: 18 18:1–74. USA: JAI Press. 1996. <https://my.apa.org/apa/idm/refreshSession.html>.

Wright, Thomas A., and Russell Cropanzano. "The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest." *Organizational Dynamics* 33, no. 4 (2004): 338–51. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>.

Wright, Thomas A. and Huang, Ching-Chu. "The Many Benefits of Employee Well-Being in Organizational Research". *Journal of Organizational Behavior* Vol: 33 num 8 (2012): 1188–92. <https://doi.org/10.1002/job.1828>.

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Salud y Bienestar Colectivo**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Salud y Bienestar Colectivo**.