

Número 5 – Julio / Diciembre 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:



REX

THE ROYAL LIBRARY AND COPENHAGEN UNIVERSITY LIBRARY SERVICE



UNIVERSITY OF  
SASKATCHEWAN



PRINCETON UNIVERSITY

LIBRARY



STANFORD UNIVERSITY LIBRARIES



ISSN 0719-8736 – Número 5 – Julio/Diciembre 2019 pp. 01-26

**MODELO DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE M-BOS**  
**SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL WELL-BEING MODEL SOW-M**

**Ph. D. Karla Rivera Ulloa**

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

**Ph. D. Mario Tarride Fernández**

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

**Ms. C. Fernando León Vásquez**

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

**Fecha de Recepción:** 11 de mayo de 2019 – **Fecha de Revisión:** 02 de junio de 2019

**Fecha de Aceptación:** 29 de junio de 2019 – **Fecha de Publicación:** 01 de julio de 2019

**Resumen**

Se definen los conceptos de bienestar y felicidad de las personas en el trabajo, así como de las organizaciones en tanto totalidad; lo que permite hacer una diferenciación conceptual entre ambos. Después de la revisión de varios modelos de bienestar laboral se concluye en la sistematización de un nuevo modelo de gestión que integra ambas dimensiones la individual y la organizacional considerando el entorno en la que se desarrollan, incorporando criterios de sostenibilidad que permitan tener trabajadores y organizaciones que gocen de bienestar, sean felices, y en consecuencia sean efectivas, eficientes y productivas en el trabajo y al tiempo se cuidan los recursos de la organización y el medio ambiente con visión de futuro para hacerlo sostenible. Dentro del modelo se observan las diversas relaciones que emergen en la gestión y se considera que es aquí donde los gestores organizacionales deben poner atención para lograr organizaciones que gocen de bienestar y sean sostenibles respetando el entorno y las necesidades del colaborador. A este nuevo modelo se lo ha nombrado el Modelo de Bienestar Organizacional Sostenible M-BOS.

**Palabras Claves**

Bienestar en el trabajo – Bienestar organizacional – Sostenibilidad

**Abstract**

The concepts of well-being and happiness of people at work are defined, as well as of organizations as a whole; what allows to make a conceptual differentiation between both. After the revision of several models of labor well-being, it is concluded in the systematization of a new management model that integrates both the individual and the organizational dimensions considering the environment in which they are developed, incorporating sustainability criteria that allow workers and organizations to have enjoy well-being, be happy, and consequently be effective, efficient and

productive at work and at the same time take care of the resources of the organization and the environment with a vision of the future to make it sustainable. Within the model, the various relationships that emerge in the management are observed and it is considered that this is where the organizational managers must pay attention to achieve organizations that are well-off and are sustainable respecting the environment and the needs of the collaborator. This new model has been named the Model of Sustainable Organizational Well-being M-SOW.

### **Keywords**

Well-being at work – Organizational well-being – Sustainability

### **Para Citar este Artículo:**

Rivera Ulloa, Karla; Tarride Fernández, Mario y León Vásquez, Fernando. Modelo de Bienestar Organizacional Sostenible M-BOS. Revista Salud y Bienestar Colectivo num 5 (2019): 01-26.

## Introducción

La búsqueda del bienestar de las personas en el trabajo se viene abordando desde hace tiempo, sin embargo, hasta el presente se observan problemas relativos a insatisfacción laboral, ausentismos justificados e injustificados, enfermedades laborales, estrés, burnout, mobbing.

La aspiración es que trabajadores felices muestren mayor compromiso con sus organizaciones, beneficiándolas con un mejor desempeño, y generando a su vez que éstas les retribuyan de mejor forma, creándose así un círculo virtuoso de trabajadores y organizaciones felices. Sin embargo, abordar el tema de la felicidad de las personas en el trabajo significa hacerse cargo de una complejidad que trasciende tales espacios, estableciendo un enorme desafío para quienes se interesan por el tema. Lo mismo ocurre con la búsqueda de la felicidad organizacional.

Se han usado marcos conceptuales como la felicidad laboral, calidad de vida laboral, o teoría de la motivación y de la comunicación, o condiciones básicas de higiene y seguridad, como aproximaciones útiles para encaminar a las organizaciones hacia el goce de bienestar. Y, si bien es cierto que en algunos casos se han usado como sinónimos felicidad y bienestar laboral, es necesario destacar que mientras la primera dice relación con un juicio subjetivo emitido por una persona, la segunda, tanto en lo individual como en lo organizacional, considera además aspectos susceptibles de objetivar.

Se presenta a continuación una revisión de los conceptos de felicidad, bienestar y su aplicación al trabajo, tanto en lo individual como organizacional. Luego, se destacan aquellos modelos de bienestar y felicidad en el trabajo, considerados más relevantes, con el objeto de distinguir aportes y carencias respecto del carácter más o menos integrador de cada uno de ellos, tanto desde el punto de vista individual como organizacional para finalmente proponer un modelo conceptual de bienestar organizacional sostenible, con base en el material revisado y sobre la idea de sistema abierto, con el propósito de contribuir en la búsqueda de instrumentos de diagnóstico organizacional y orientadores de una buena gestión.

## Felicidad y bienestar individual y organizacional

El ser humano busca siempre el bienestar y la felicidad, sin embargo, atraparlas como algo duradero pareciera no ser posible; en particular, la felicidad resultan ser pequeños momentos vividos en el día a día, que aparecen y desaparecen mostrando una característica fútil<sup>1</sup>. 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 siglos<sup>2</sup>. La filosofía a lo largo de la historia ha considerado a la felicidad como la más elevada y última motivación para la acción humana<sup>3</sup>. Desde Aristóteles, que concebía a la eudaimonía como una doctrina moral que identifica la felicidad con la posesión del bien, concretamente como una actividad del alma de acuerdo con la virtud<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Salvatore Moccia, "Felicidad en el Trabajo", Papeles del Psicólogo Vol: 37 num 2 (2016): 143–51.

<sup>2</sup> 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>.

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

<sup>4</sup> Salvatore Moccia, "Felicidad en el Trabajo..."

La felicidad eudaimónica se da en la actualización del potencial individual y del cumplimiento del 'daimon' o del verdadero yo<sup>5</sup>. En tanto que la felicidad desde el punto de vista hedónico, refiere a las preferencias y placeres de la mente y el cuerpo<sup>6</sup>, o al logro de metas o resultados valiosos<sup>7</sup>. En el primer caso, dice relación con proyección y sostenibilidad en el tiempo, en tanto que en el segundo, es inmediata y específica.

La psicología positiva, ocupada del bienestar humano, busca el conocimiento práctico del vivir bien desarrollando todas aquellas capacidades que distinguen a los seres humanos y les permiten lograr la eudaimonía, felicidad o florecimiento (NIOSH, 2017). Así, desde el punto de vista del bienestar subjetivo la felicidad resulta ser el resultado de un gran número de satisfacciones personales y sentimientos positivos y una baja cantidad de sentimientos negativos<sup>8</sup>.

Alonso-Fernández<sup>9</sup> sostiene que el ser humano atiende a un programa de vida, compuesto por el amor o la amistad, la libertad, el trabajo y el descanso. Si esto es así, entonces 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.

Existen algunas apreciaciones de lo que significa la felicidad en el trabajo, sin embargo aún no ha sido posible unificar sus varias concepciones. Warr<sup>10</sup>, sugiere que la felicidad en el trabajo 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 ellos. Por su parte Chaiprasit y Santidhirakuc<sup>11</sup> sostienen que la felicidad en el trabajo surge cuando una persona responde favorablemente a lo solicitado y disfruta de ello. A su vez Csikszentmihalyi<sup>12</sup> creador del concepto de 'flow' (fluir), definió la felicidad como una profunda sensación de agrado y satisfacción que se puede experimentar realizando cualquier actividad, incluso en el trabajo. En tanto que para Fernández<sup>13</sup> la felicidad en el trabajo refiere a una apreciación personal, subjetiva, que tiene cada trabajador sobre su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo.

<sup>5</sup> 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): 141–66, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.

<sup>6</sup> Michael Kubovy, "On the Pleasures of the Mind," in Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology (New York, NY, US: Russell Sage Foundation, 1999).

<sup>7</sup> 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](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_3).

<sup>8</sup> Diener, "Subjective Well-Being."

<sup>9</sup> Francisco Alonso Fernández, ¿Por qué trabajamos?: El trabajo entre el estrés y la felicidad (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2008).

<sup>10</sup> Peter Warr, "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>.

<sup>11</sup> 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), num 25 (2011): 189–200, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>.

<sup>12</sup> Mihaly Csikszentmihalyi, Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life, The Masterminds Series (New York, NY, US: Basic Books, 1997).

<sup>13</sup> Ignacio Fernández, Felicidad Organizacional, Tercera (Chile: Ediciones B, 2016).

Moccia<sup>14</sup>, con base en datos empíricos, considera que la felicidad debe ser vista como un fenómeno colectivo, que puede extenderse de unas personas a otras, como una red social y concluye que la felicidad de las personas depende de su relación con las otras. Hecho aplicable directamente a los ambientes laborales.

Así también, las investigaciones realizadas por Wright y Cropanzano<sup>15</sup>, 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 resultados. Para Singh y Aggarwal<sup>16</sup>, la felicidad en el trabajo ofrece una serie de beneficios positivos tanto para las personas como para las organizaciones, asociando la felicidad en el trabajo con un mayor éxito profesional, mejores ingresos, desempeño laboral positivo y colaboración con otros<sup>17</sup>.

La felicidad en el trabajo impacta positivamente en las organizaciones, reduciendo los índices de ausentismo, de rotación de personal y de enfermedades<sup>18</sup>, mejora la satisfacción del cliente a causa de una mejor atención por parte de los empleados<sup>19</sup>; éstos, a su vez, tienen menos probabilidades de irse, se sienten más seguros y tienen mayor participación ciudadana<sup>20</sup>. De acuerdo con lo señalado y de manera consecuente con la definición general de felicidad antes ofrecida, la felicidad en el trabajo puede ser entendida como la resultante subjetiva de la interacción de un trabajador con las otras personas de su ámbito laboral, que se manifiesta de manera fugaz y sostenida como una profunda sensación de agrado, de satisfacción personal, con dominancia de los sentimientos positivos por sobre los negativos, en virtud del ajuste entre las características del trabajo y los procesos mentales internos del trabajador, respondiendo favorablemente a la tarea solicitada.

Respecto de la felicidad organizacional, Fernández<sup>21</sup> sostiene que es la capacidad de desarrollar bienestar subjetivo en los trabajadores para ganar una ventaja competitiva

---

<sup>14</sup> Salvatore Moccia, "Felicidad en el Trabajo..."

<sup>15</sup> 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): 338–51, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>.

<sup>16</sup> Sanjay Singh and Yogita Aggarwal, "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>.

<sup>17</sup> Julia K. Boehm and Sonja Lyubomirsky, "Does Happiness Promote Career Success?", *Journal of Career Assessment* Vol: 16 num 1 (2008): 101–16, <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>.

<sup>18</sup> 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 Experiences at Work" in *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Vol: 18 (USA: JAI Press, 1996), 1–74, <https://my.apa.org/apa/idm/refreshSession.html> y 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>.

<sup>19</sup> Marshall L Fisher, "What Is the Right Supply Chain for Your Product," in *Operations Management: Critical Perspectives on Business and Management*, Vol: 4 (2003).

<sup>20</sup> André Spicer and Carl Cederström, "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>.

<sup>21</sup> Ignacio Fernández, *Felicidad Organizacional...*



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 grupo.

Las organizaciones modernas esperan que sus colaboradores tengan iniciativa personal, que sean proactivos, que colaboren con los demás, que se responsabilicen por su desarrollo profesional y se comprometan con la excelencia empresarial. Sin embargo, para que esto ocurra, es necesario ir más allá de las condiciones normales de una organización saludable tradicional, esto es, trabajadores satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral y que muestran bajos índices de ausentismo<sup>22</sup>. Ese algo más, dice relación con el bienestar y la felicidad en el trabajo.

Según Salanova<sup>23</sup>, desde el punto de vista de las políticas, los valores, las estrategias y los objetivos de las organizaciones, es posible distinguir tres tipos de recursos a tener en cuenta en pro de la felicidad en el trabajo: los recursos organizacionales, los recursos sociales y los recursos de tarea. En 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, entre otras. Y, respecto de los recursos de tarea, se distinguen estrategias como: combinar tareas para evitar el aburrimiento; diseño de grupos ‘naturales’; desarrollo de canales de retroalimentación; tareas retadoras y ajustadas a competencias para fomentar el flujo de experiencias positivas disfrutadas mientras se trabaja<sup>24</sup>.

Un estudio realizado por Ahmad y Schroeder<sup>25</sup> en organizaciones manufactureras de Alemania, Italia, Japón y Estados Unidos, mostró que el desempeño organizacional está relacionado con el sistema ideal de las siete prácticas de gestión de recursos humanos para organizaciones exitosas, estas son: seguridad en el empleo, contratación selectiva, utilización de equipos auto-gestionados y descentralizados, uso de compensación dependiente del desempeño organizacional, grado de formación, distinciones de status reducidas e intercambio de información. Su aplicación, aprovechando todas y cada una de ellas al máximo, contribuirían al desarrollo de la felicidad individual y por consiguiente al bienestar organizacional. Así mismo, estudios realizados por Luthans y Youssef<sup>26</sup>, demostraron que el comportamiento organizacional positivo puede aportar entre un 4% y un 15% al rendimiento laboral y que además impacta favorablemente en los resultados económicos de las empresas. En tanto que

---

<sup>22</sup> Marisa Salanova, “Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva” in *Psicología positiva aplicada*, 2a ed. (Sevilla, España: Desclée de Brouwer, 2009).

<sup>23</sup> Marisa Salanova, “Organizaciones saludables, organizaciones resilientes”, *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* num 58 (2009): 18–23.

<sup>24</sup> Marisa Salanova, “Organizaciones saludables: Una aproximación...”

<sup>25</sup> Sohel 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).

<sup>26</sup> 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>.

Vergara<sup>27</sup> sostiene que las empresas conducidas desde el liderazgo, donde priman las personas, son más rentables que aquellas gestionadas desde la verticalidad del mando y donde prima lo técnico-productivo.

Consecuentemente, el bienestar y la felicidad de una organización dependen del cuidado que ella misma se otorgue en tanto totalidad, prestando atención a los aspectos económicos, ofreciendo empleos seguros, estables y remunerados de manera justa, adecuándose a los factores sociales de su entorno, contando con políticas de contratación selectivas, que atiendan al grado de formación, experiencia, talento y capacidad de autogestión de sus futuros trabajadores, haciéndose cargo de la socialización de los nuevos empleados, facilitándoles las condiciones necesarias para que afloren sus fortalezas, la iniciativa personal, proactividad, colaboración, responsabilidad, interés por su desarrollo profesional, compromiso con la excelencia, realizando una gestión por liderazgo orientada a las personas, atendiendo individual y colectivamente a sus empleados, conociéndolos, potenciando los liderazgos saludables, reduciendo las diferencias de estatus, creando y manteniendo canales abiertos de comunicación, desarrollando estrategias que permitan a los trabajadores conciliar su vida laboral con la privada, prestando atención al desarrollo y aprendizaje de nuevas competencias, fomentando una cultura de calidad de servicio, propiciando el desarrollo de equipos de trabajo 'naturales', inter-funcionales y descentralizados, que permitan abordar tareas retadoras y ajustadas a competencias. Todo esto con el objeto de tener trabajadores satisfechos, sin estrés laboral, con bajos índices de ausentismo, gozando de bienestar y felicidad en el trabajo.

### **Modelos de Bienestar Laboral y Organizacional**

Es posible encontrar en la literatura un conjunto de modelos orientados a la búsqueda de la felicidad y el bienestar de las personas y de las organizaciones y, aun cuando algunos de ellos usen expresiones como calidad de vida laboral, satisfacción laboral, organizaciones sanas y resilientes, entre otras, sus propósitos se orientan en el mismo sentido: la búsqueda del bienestar y la felicidad de trabajadores y organizaciones.

Walton<sup>28</sup>, 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 compensaciones justas, 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 y el compromiso de los trabajadores.

Lo contrario ocurre con el modelo de bienestar hedónico y eudaimónico de Ryan y Deci<sup>29</sup>, 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

---

<sup>27</sup> Luis Felipe Vergara, *Capital Humano: El Círculo Virtuoso de Marketing, Recursos Humanos y Comunicaciones*, 1a ed. (Santiago de Chile: Alfabetas Artes Gráficas, 2008).

<sup>28</sup> Richard E. Walton, "Quality of Working Life: What Is It?", *Sloan Management Review* (Pre-1986); *Cambridge Vol: 15 num 1* (1973): 11–21.

<sup>29</sup> Richard M. Ryan and Edwards Deci, "On Happiness and Human Potentials..."

hedónica, que refiere a los sentimientos y a la satisfacción con la vida de las personas; y la eudaimónica, que dice relación con situaciones sostenibles y duraderas en el tiempo como la auto-aceptación, el crecimiento personal, el propósito en la vida, la autonomía, la expresión personal y la capacidad de establecer relaciones sociales positivas.

Algo similar a lo anterior ocurre con el modelo PERMA de Seligman<sup>30</sup>, 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 ocurre, 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<sup>31</sup> desarrollaron el modelo PERMA Profiler, incorporándole este tipo de variables y además las emociones negativas. En la misma línea de carácter psicológico, se encuentra el modelo de la sinergia del bienestar productivo sostenible<sup>32</sup>, que con base en la teoría de las emociones positivas de Fredrickson<sup>33</sup>, se orienta a la búsqueda del ‘trabajador feliz y productivo’. Pero no solo eso, también llama la atención respecto del ‘trabajador feliz e improductivo’, el ‘trabajador infeliz y productivo’ y el ‘trabajador infeliz e improductivo’. La determinación del tipo de trabajador en estas cuatro categorías, 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, así como el 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 y ergonómicos, que condicionan el desempeño y bienestar de los trabajadores. Si los modelos anteriores eran principalmente de carácter individual, el modelo de Frey y Stutzer<sup>34</sup> 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 y, si bien es cierto que los recursos económicos y la participación son importantes y necesarios para el desempeño individual y organizacional, el modelo no considera aspectos físicos y psicológicos de las personas.

Desde el punto de vista organizacional se tiene el modelo HERO<sup>35</sup>, que considera organizaciones saludables y resilientes, entendidas como aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de los

---

<sup>30</sup> Martin E. P. Seligman, *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*, Reprint edition (New York, NY: Atria Books, 2012).

<sup>31</sup> Julie Butler and Margaret L. Kern, “The PERMA-Profiler: A Brief Multidimensional Measure of Flourishing”, *International Journal of Wellbeing* Vol: 6 num 3 (2016) <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>.

<sup>32</sup> José María Peiró et al., “Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación”, *Papeles del Psicólogo* Vol: 35 num 1 (2014): 5–14.

<sup>33</sup> Barbara L. Fredrickson, “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions”, *The American Psychologist* Vol. 56 num 3 (2001): 218–226, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>.

<sup>34</sup> Bruno S. Frey and Alois Stutzer, *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being* (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2010).

<sup>35</sup> Marisa Salanova et al., “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>.

empleados y la organización. Las variables que componen este modelo dicen relación con la tarea, las relaciones interpersonales y los resultados de 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 sean saludables. Es un modelo que considera variables más bien macro, sin atender a aquello que gatilla los resultados obtenidos y que permitiría hacerlos sostenibles en el tiempo.

Fernández<sup>36</sup> por su parte, propone un modelo de felicidad organizacional que presta 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. Es este un modelo derivado del modelo PERMA y, aun cuando considera condiciones de trabajo mínimas, su enfoque está más bien relacionado con la psicología positiva y la motivación de los miembros de la organización.

Desde el punto de vista integrado individuo-organización, se encuentra el modelo de la felicidad interna bruta de Bután<sup>37</sup>, en que las motivaciones a nivel país no son única y exclusivamente económicas, sino también de desarrollo pleno de sus habitantes como personas. Se preocupa de la salud física, mental y social de las personas, de la educación, la diversidad, la resiliencia ecológica y cultural, la vitalidad de la comunidad, el uso del tiempo distribuido entre trabajo, familia y descanso, del buen gobierno y buenas condiciones de vida. Es este un modelo bastante integral, pensado para ser aplicado a nivel de un país, que se ocupa tanto de la dimensión individual como de la social, entendiendo aquí esta última como organizacional.

Finalmente, está el modelo propuesto por Sender y Fleck<sup>38</sup>, que de manera similar al del 'bienestar productivo sostenible', 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, las remuneraciones, las relaciones con gestores y demás personas, la calidad de vida total, el apoyo organizacional percibido, el apoyo social, además del diseño, realización y características de la función a desempeñar. 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. Sin embargo, aspectos relativos a emociones positivas/negativas abordadas por otros modelos, aquí no son explícitamente tratados, así como tampoco los resultados alcanzados por la organización como un todo.

Se han encontrado similitudes entre los modelos y por cierto también diferencias. Unos resultan más abarcativos que otros. Algunos se centran más en lo individual y otros en lo organizacional. Mientras algunos relevan aspectos relativos a los lugares de trabajo, otros, especialmente los de base psicológica, destacan la motivación y las emociones del ser humano. En tanto algunos se enfocan en la tarea y cómo ésta puede hacerse más

---

<sup>36</sup> Ignacio Fernández, *Felicidad Organizacional...*

<sup>37</sup> Luis Rodríguez, "Bután y Su Modelo de Desarrollo. Eco-Budismo En El Himalaya," *El Orden Mundial En El S.XXI* (blog), March 28, 2015, <http://elordenmundial.com/2015/03/28/butan-y-su-modelo-de-desarrollo/>.

<sup>38</sup> 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>.

eficiente, otros, hacen el esfuerzo por considerar al trabajador como un individuo que piensa, actúa, siente y se emociona. Y, si bien es cierto que con el paso de los años los investigadores se ocuparon menos de los aspectos físicos de los lugares de trabajo, concentrándose en los factores psicológicos, esa perspectiva se ha recuperado con el trabajo de Sender y Fleck<sup>39</sup>.

Si se acepta la importancia de todas y cada una de las variables y resultados desplegados por los modelos referidos, entonces es posible pensar en un modelo integrado que considere la felicidad y el bienestar de los trabajadores individualmente y de las organizaciones en su totalidad.

### **Modelo de Bienestar Organizacional Sostenible**

Se busca un modelo de bienestar organizacional sostenible (M-BOS), que permita evaluar el bienestar individual y también el de la organización como un todo. Aquí aparece el individuo, el colectivo, la interacción de unos con otros, el entorno interno y externo, las relaciones, las responsabilidades, los procesos, la cultura, los objetivos económicos y financieros de la organización, así como su contribución a lo social y ambiental. En consecuencia el bienestar individual y organizacional se alcanzará cuando todos estos factores se encuentren en las mejores condiciones posibles.

Tanto el bienestar del trabajador como el de la organización están determinados por diferentes tipos de factores, como los físicos, biológicos, psicológicos, sociales, económicos, políticos, éticos, ambientales, culturales y, con el objeto de sistematizarlos, se usa la idea de sistema abierto, reconociendo un entorno en el cual se encuentra inserta la organización, que a su vez está constituida por personas, surgiendo de sus interacciones la experiencia de bienestar, tanto de los trabajadores como de la organización.

Una primera dimensión es la individual, la del trabajador, en que la evaluación dice relación con su situación de salud, tanto en lo físico como en lo mental y social, de acuerdo con la definición de salud de la y coincidente con Danna y Griffin<sup>40</sup>, que proponen usarla de la misma forma en el ámbito laboral. Se evalúa aquí también la satisfacción de las personas con su trabajo, expresada como juicios subjetivos en la perspectiva eudaimónica. Otra dimensión a considerar es la organizacional, atendiendo a un conjunto de factores que dicen relación con el colectivo de trabajadores y sus interacciones, con la relación hombre-máquina, con los procesos, con el rendimiento económico, con el cuidado del medio social y ambiental. En este sentido, el bienestar organizacional se establece como el resultado de la relación directa entre la satisfacción de los trabajadores y los resultados económicos de la empresa, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas para la gestión empresarial<sup>41</sup>, a lo cual es necesario agregar las condiciones laborales objetivas, las políticas y valores que la rigen, así como la sostenibilidad de la misma.

---

<sup>39</sup> Gisela Sender and Denise Fleck, *Organizations and Happiness...*

<sup>40</sup> Karen Danna and Ricky W Griffin, "Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature", *Journal of Management* Vol: 25 num 3 (1999): 357-384, [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9).

<sup>41</sup> Gregorio Calderón; Sandra Milena Murillo and Karen Yohana Torres, "Cultura organizacional y bienestar laboral", *Cuadernos de Administración* Vol: 16 num 25 (2003), <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=20502506>.

La tercera dimensión en consideración refiere al entorno socio-cultural en el cual se encuentra la organización, viéndose afectada por múltiples factores tales como: el lugar, el idioma, el sector productivo al cual la organización pertenece, las políticas, lo económico, los valores y creencias de las personas. Surgen aquí ciertos 'stakeholders', muy importantes para el funcionamiento de la organización, entre otros: clientes, proveedores, accionistas, comunidad, vecinos, gobierno, acreedores.

Se concluye que para lograr el bienestar de los empleados y las organizaciones, se requiere de estrategias de buen gobierno articuladas sistémicamente, que impliquen atención a todas las variables y sus relaciones, así como al entorno en el que se desenvuelven. Es necesario ocuparse del bienestar subjetivo de los empleados para lograr bienestar en el trabajo, pero también debe atenderse a otros factores tales como la infraestructura, los recursos, las condiciones de higiene y seguridad, los resultados económicos, las políticas, los valores, la participación, el desarrollo profesional, entre otras variables propias de la organización, así como también de variables del medio ambiente que afectan el desempeño organizacional. La resultante sinérgica de sus múltiples interrelaciones permitirá alcanzar el bienestar tanto a nivel individual como organizacional.

## **El Modelo**

El modelo debe considerar variables individuales y colectivas revelando la complejidad del fenómeno del bienestar en ambos niveles, así como sus interrelaciones. Pero no solo esto, el modelo debe atender a aquellos factores medioambientales, tanto naturales como sociales, que afectan a las organizaciones y a las personas que las integran. Así, se le impone al modelo el objetivo de ser sostenible, con el propósito de lograr no solo viabilidad organizacional, sino también atender a necesidades futuras que garanticen un vivir bien o feliz, hoy y mañana, tanto individual como organizacionalmente.

El modelo debe considerarse como una herramienta de diagnóstico y orientación de la gestión, útil a cualquier tipo de organización, independiente del tipo de actividad que la defina. La propuesta tiene este carácter de generalidad, sin embargo, también se tiene en cuenta que la especificidad de una organización o grupo de organizaciones, significará hacer ajustes para su aplicación.

## **La dimensión individual**

El M-BOS considera como corazón del mismo a las personas, ocupándose de su salud física, mental y social y de su satisfacción laboral.

## **Salud de los trabajadores**

Como ya se ha señalado, la salud del trabajador se considera tanto en su dimensión física, como mental y social, asociadas a las tareas laborales y a sus puestos de trabajo. La salud física puede verse afectada por trastornos músculo-esqueléticos, traumáticos o acumulativos, debido a posturas forzadas, repetidas, ritmos elevados y a cargas ligeras o pesadas constantes, así como también por la exposición a sustancias tóxicas, falta de pausas y descanso. La salud mental puede verse alterada por exigencias psicológicas, por demandas afectivas e intelectuales propias del trabajo, por la atención a otras personas o público; así como también por jornadas excesivas o nocturnas. En tanto que la salud social puede verse afectada por factores organizacionales como

discriminación de género, ausencia de derechos humanos y laborales, discriminación general, abuso, mobbing, vigilancia excesiva, abuso de poder, demandas emocionales entre colegas, violencia.

La OIT tiene como objetivo crear conciencia mundial sobre la magnitud y las consecuencias de los accidentes, las lesiones y las enfermedades relacionadas con el trabajo. La meta del 'trabajo seguro' es colocar la salud y la seguridad de todos los trabajadores en la agenda internacional, además de estimular y apoyar la acción práctica a todos los niveles<sup>42</sup>. Con M-BOS se busca sensibilizar y comprender los peligros y riesgos para la salud de los trabajadores, así como la manera de prevenirlos, controlarlos y medirlos.

### **Satisfacción laboral**

Cuando las personas se sienten satisfechas y a gusto con su trabajo, la productividad mejora y se refleja en los resultados económicos. La evidencia señala que las relaciones que establecen los jefes con sus colaboradores tienden a ser un factor determinante en la cadena clima organizacional→satisfacción laboral→productividad. Las personas que son felices en su trabajo tienen mejor disposición para hacer su tarea y tienen mejores relaciones con sus compañeros, lo que genera un círculo virtuoso de más motivación, más productividad, más incentivos, más motivación.

El M-BOS considera a la satisfacción en el trabajo como una variable clave del bienestar individual en la organización y da cuenta de ella a través de la medición del bienestar psicológico, determinado por las percepciones subjetivas de los trabajadores respecto de su conformidad con la tarea, con el salario, con el reconocimiento, con el sentido que le otorgan al trabajo, con la pasión que lo realizan, con las relaciones entre colegas, con la comunicación.

### **La dimensión organizacional**

En la segunda dimensión del M-BOS se abordan factores de tipo organizacional, en que las relaciones con los trabajadores son de crucial importancia, pues de estas depende en gran medida el éxito, la eficacia, eficiencia y efectividad de la misma, así como su bienestar.

### **Buen Gobierno**

El buen gobierno de las organizaciones es la forma en que éstas se organizan, son dirigidas y controladas para alcanzar un fin determinado de carácter beneficioso. De este modo, la organización se constituye en un instrumento para alcanzar los fines fijados, su misión, la cual debe responder a un 'enfoque pluralista', esto es, buscar ventajas para todos sus 'stakeholders' a través de la combinación de eficiencia y equidad para crear riqueza neta total a largo plazo y de modo sostenible<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Organización Internacional del Trabajo, "Seguridad y salud en el trabajo," ONG, Organización Internacional del Trabajo, 2019 1996, <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-es/index.htm>.

<sup>43</sup> José Luis Lizcano, "Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa", Partida Doble num 182 (2006): 20–35.

Un buen gobierno es actuar bajo políticas que embarguen ética, valores, respetando las normas y leyes que la rigen, los derechos de los trabajadores, la democracia, los sistemas anticorrupción, las prácticas de comercio justo, la responsabilidad social<sup>44</sup>. Es también política de buen gobierno velar por el respeto y la igualdad de género, en que todos los miembros de la organización tienen los mismos derechos y las mismas oportunidades de acuerdo a sus capacidades y a su profesionalización. Lo mismo debe ocurrir respecto de la edad, la experiencia, la orientación sexual, la nacionalidad, raza o etnia.

## Procesos Operacionales

En los procesos operacionales se incluyen todas las actividades requeridas para crear y entregar un producto o servicio al mercado. Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, debe determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, de la mejor manera posible. La aplicación de un enfoque basado en procesos tiene como ventaja un control continuo sobre los quehaceres individuales, así como sobre su combinación e interacción<sup>45</sup>.

En el mundo competitivo actual, la función operaciones puede ser un arma clave como estrategia competitiva si se la sabe gestionar de forma adecuada<sup>46</sup>. La excelencia en las operaciones es importante para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. La mejora continua en efectividad operacional es necesaria para lograr mayor rentabilidad, sin embargo no es suficiente debido a su rápida difusión y competencia<sup>47</sup>. El principal motivador para la mejora continua y la innovación en los procesos es la agregación de valor para los clientes<sup>48</sup>.

El enfoque a las operaciones, en este modelo, busca la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, así como de todos los procesos involucrados; el uso y la gestión eficiente de los recursos, de tal manera que las organizaciones sean rentables y responsables con la sociedad y el medio ambiente, involucradas en una filosofía de mejora continua e innovación; que experimenten flexibilidad al cambio cuando el entorno lo requiera, de tal manera que puedan generar una ventaja competitiva respecto de otras empresas, de manera justa y limpia, en busca del bienestar de todos los 'stakeholders'.

## Ergonomía

La ergonomía es considerada una disciplina única e independiente, que se enfoca en la naturaleza de las interacciones entre artefactos y seres humanos; es vista desde la perspectiva unificada de la ciencia, la ingeniería, el diseño, la tecnología y la gestión de sistemas compatibles con humanos. En tanto espacio de acción y estudio ocupado por la adaptación del trabajo al hombre, le interesan los aspectos fisiológicos, psicológicos,

---

<sup>44</sup> José Luis Lizcano, Buen gobierno...

<sup>45</sup> Equipo Vértice, Gestión de la calidad (ISO 9001/2008) (Málaga: Editorial Vértice, 2010).

<sup>46</sup> Robert Hayes, Operations, Strategy, and Technology: Pursuing The Competitive Edge. Wiley 2011.

<sup>47</sup> Michael E. Porter, "What Is Strategy?", Harvard Business Review, num 1 (1996) <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.

<sup>48</sup> María Antonia Cervilla de Olivieri, "Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos: experiencias en la industria venezolana de autopartes", Academia. Revista Latinoamericana de Administración, num 34 (2005) <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=71603404>.



biomecánicos, ambientales y organizacionales, destacando así su carácter multidisciplinario<sup>49</sup>. Pero no solo eso, además le ocupa la presentación de la información y la comunicación, la salud y seguridad de los trabajadores, los aspectos sociales, el impacto económico del sistema imperante, así como los métodos y técnicas de trabajo<sup>50</sup>. Sin embargo, aún es un ámbito al cual no todas las organizaciones dan importancia; no es habitual encontrar organizaciones que exhiban en su estructura dependencias dedicadas específicamente al tema.

La ergonomía que se ocupa de los aspectos físicos del ser humano, conocida como 'ergonomía física', se refiere a la compatibilidad entre las características anatómicas, antropométricas, fisiológicas y biomecánicas humanas y las características estáticas y dinámicas del trabajo físico. Los temas relevantes incluyen posturas de trabajo, manejo de materiales, movimientos repetitivos, trastornos músculo esqueléticos relacionados con el trabajo, seguridad y salud<sup>51</sup>. El buen manejo de esta ergonomía trae salud física y psicológica al trabajador, tiene carácter preventivo y contribuye a evitar el descontento. Esta ergonomía es un requisito mínimo en las organizaciones que buscan que sus empleados gocen de bienestar.

Por otra parte, la denominada 'ergonomía cognitiva' sostiene que los componentes de los sistemas de trabajo -ser humano, artefacto, organización-, no deben tratarse de manera independiente sino de manera conjunta<sup>52</sup>. Esta ergonomía se ocupa de procesos mentales como la percepción, atención, memoria, aprendizaje; y de habilidades, como el procesamiento de información y toma de decisiones respecto de la carga de trabajo y de las interacciones humanas con los otros elementos del sistema cognitivo conjunto<sup>53</sup>. Es una ergonomía que cuida de la salud del trabajador, le otorga herramientas para un buen funcionamiento, le permite empoderarse y comprometerse con su puesto de trabajo<sup>54</sup>.

Se tiene también la 'ergonomía social o de las organizaciones' que se ocupa de la optimización de los sistemas de trabajo, incluidas sus estructuras organizativas, sus políticas y procesos. Los temas relevantes incluyen consideraciones del ser humano en la comunicación, en la gestión de equipos asociados a error humano, en el diseño y gestión del trabajo, en el trabajo en equipo, en el diseño participativo, en el trabajo cooperativo, en la gestión de la calidad total<sup>55</sup>.

---

<sup>49</sup> Elías Apud and Felipe Meyer, "La importancia de la ergonomía para los profesionales de la salud", *Ciencia y Enfermería* Vol: 9 num 1 (2003): 15–20, <https://doi.org/10.4067/S0717-95532003000100003>.

<sup>50</sup> Waldemar Karwowski, "Ergonomics and Human Factors: The Paradigms for Science, Engineering, Design, Technology and Management of Human-Compatible Systems", *Ergonomics* Vol: 48 num 5 (2005): 436–63, <https://doi.org/10.1080/00140130400029167>.

<sup>51</sup> Waldemar Karwowski, *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors, Second Edition - 3 Volume Set, 2nd ed.* (New York: Taylor & Francis, 2006).

<sup>52</sup> José Cañas, "Ergonomía Cognitiva", *Alta Dirección* num 38 (2002): 65–70 y Erik Hollnagel and David D. Woods, "Cognitive Systems Engineering: New Wine in New Bottles", *International Journal of Man-Machine Studies* Vol: 18 num 6 (1983): 583–600, [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(83\)80034-0](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(83)80034-0)

<sup>53</sup> Waldemar Karwowski, *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors...*

<sup>54</sup> Erik Hollnagel and Andreas Bye, "Principles for Modelling Function Allocation", *International Journal of Human-Computer Studies* Vol: 52 num 2 (2000): 253–265, <https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0288>.

<sup>55</sup> Waldemar Karwowski, *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors...*

Una otra ergonomía es la que Hedge<sup>56</sup> denomina ‘ambiental’ y que refiere a los efectos de las condiciones ambientales en la comodidad humana, su rendimiento y salud. Los efectos de los factores ambientales pueden estudiarse en términos de la satisfacción, el rendimiento, la salud y la seguridad que tienen sobre los trabajadores<sup>57</sup>, reconociéndose que estas respuestas dependen también de características individuales físicas y psicológicas<sup>58</sup>. Además, para una evaluación confiable de los factores ambientales en cada entorno de trabajo, es útil tener en cuenta aspectos objetivos y subjetivos<sup>59</sup>. La combinación de evaluaciones objetivas y subjetivas puede conducir a una mejor comprensión y un análisis más detallado de los diferentes factores ambientales. Se han considerado como medidas objetivas, por ejemplo, el ruido, la iluminación y el calor, junto con evaluaciones subjetivas de satisfacción, comodidad, desempeño laboral percibido y consecuencias de salud y seguridad<sup>60</sup>. Una mejor comprensión de las condiciones ambientales y sus efectos en cada entorno de trabajo tiene el potencial de tener un impacto notable en la productividad y la calidad de vida de los trabajadores<sup>61</sup>.

Existe también la ‘ergonomía temporal’ que se encarga de estudiar la relación entre el trabajador y sus tiempos de trabajo; le ocupan los turnos, los horarios, los ritmos de trabajo, la organización de pausas y descansos<sup>62</sup>, todos factores que dependen fundamentalmente del tipo de trabajo, su organización, mecanización, automatización; se busca evitar problemas de fatiga física y mental en el trabajador. Es importante que el trabajador goce de bienestar en sus horas de trabajo, que disfrute lo que hace, pero sin afectar su bienestar fuera de la jornada laboral. Por último, se tiene la ‘ergonomía de las necesidades especiales’ que se hace cargo del diseño y desarrollo de equipos para personas que presentan discapacidad física, para población infantil y escolar, para microambientes autónomos como naves, equipos y trajes espaciales y de bomberos, entre otros<sup>63</sup>; su especificidad la hace ser una ergonomía de la inclusión.

---

<sup>56</sup> Alan Hedge, “Where Are We in Understanding the Effects of Where We Are?” *Ergonomics* Vol. 43 num 7 (2000): 1019–1029, <https://doi.org/10.1080/001401300409198>.

<sup>57</sup> Iman Dianat, Abdollah Vahedi and Sara Dehnavi, “Association between Objective and Subjective Assessments of Environmental Ergonomic Factors in Manufacturing Plants”, *International Journal of Industrial Ergonomics* num 54 (2016): 26–31, <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2015.12.004>.

<sup>58</sup> K. C Parsons, “Environmental Ergonomics: A Review of Principles, Methods and Models”, *Applied Ergonomics, Fundamental Reviews in Applied Ergonomics*, Vol: 31 num 6 (2000): 581–594, [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(00\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00044-2).

<sup>59</sup> Iman Dianat et al., “Objective and Subjective Assessments of Lighting in a Hospital Setting: Implications for Health, Safety and Performance”, *Ergonomics* Vol: 56 num 10 (2013): 1535–45, <https://doi.org/10.1080/00140139.2013.820845>; Rikard Küller et al., “The Impact of Light and Colour on Psychological Mood: A Cross-Cultural Study of Indoor Work Environments,” *Ergonomics* 49, no. 14 (November 15, 2006): 1496–1507, <https://doi.org/10.1080/00140130600858142>.

<sup>60</sup> Küller et al., “The Impact of Light and Colour on Psychological Mood”; Désirée Gavhed and Allan Toomingas, “Observed Physical Working Conditions in a Sample of Call Centres in Sweden and Their Relations to Directives, Recommendations and Operators’ Comfort and Symptoms”, *International Journal of Industrial Ergonomics* Vol: 37 num 9 (2007): 790–800, <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.06.006>; Guy Newsham et al., “Linking Indoor Environment Conditions to Job Satisfaction: A Field Study,” *Building Research & Information* Vol: 37 num 2 (2009): 129–147, <https://doi.org/10.1080/09613210802710298>; Dianat et al., “Objective and Subjective Assessments of Lighting in a Hospital Setting.”

<sup>61</sup> Imán Dianat, Abdollad Vahedi and Sara Dehnavi, “Association between Objective and...”

<sup>62</sup> Diego González Maestre, *Ergonomía y psicología* (México: FC Editorial, 2007).

<sup>63</sup> Sociedad Nuclear Española, “Ergonomía de Necesidades Específicas,” March 12, 2019, <https://www.sne.es/es/recursos/diccionario-de-terminos-nucleares/ergonomia-de-necesidades-especificas>.

Así, desde el punto de vista ergonómico, la intención de M-BOS es evidenciar las relaciones entre el trabajador, el medio físico y su entorno, para mejorar su calidad de vida laboral y propender a que la organización goce también de bienestar.

### **Económica-financiera**

La variable económica refiere a las expectativas de las empresas en cuanto a ser rentables y obtener utilidades, como incentivo y recompensa a su eficiencia y eficacia en la producción y venta de bienes y servicios<sup>64</sup>.

El éxito de una organización se juzga invariablemente sobre la base de su desempeño financiero, de su rendimiento y capacidad para proporcionar bienes y servicios de alta calidad a lo largo del tiempo. En un entorno altamente cambiante, la salud financiera de una organización depende cada vez más de la medida en que una organización y sus miembros, son capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias de manera más efectiva que sus competidores<sup>65</sup>.

Es importante la rentabilidad que tienen las organizaciones, pero también lo es el aporte que hacen a la sociedad, ya sea generando trabajo, afectando positivamente a la economía de las familias y generando oportunidades de desarrollo social. Esta es una variable que, vista desde el aporte social, permite que la gestión sea sostenible en el tiempo.

### **Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), de acuerdo a Carroll<sup>66</sup> puede ser entendida como un concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en algún momento del tiempo. La dimensión económica refiere a las expectativas que la sociedad tiene de que las empresas sean rentables; en lo legal, que las empresas alcancen sus objetivos sujetándose al marco jurídico establecido; en lo ético, que el comportamiento y las prácticas empresariales se realicen en pro del bien, la justicia social y ajustado a un cierto marco deontológico; y en lo filantrópico, las expectativas de la sociedad es que las empresas se impliquen voluntariamente en roles o actividades que contribuyan desinteresadamente al bienestar social.

La RSE influye en el prestigio y lealtad a la marca, en el comportamiento de los consumidores, en la evaluación general de la compañía, en la imagen y reputación

---

<sup>64</sup> Alejandro Alvarado Herrera and María Walesska Schlesinger Díaz, "Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll", *Estudios Gerenciales*, num 30 (2008): 37–60, [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70043-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70043-3).

<sup>65</sup> Susan Cartwright and Cary L. Cooper, *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being* (Oxford University Press, 2009).

<sup>66</sup> "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review* Vol: 4 num 4 (1979): 497–505, <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>; "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons* Vol: 34 num 4 (1991): 39–48; "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society* Vol: 38 num 3 (1999): 268–295, <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.

empresarial, comprometiendo a la organización con los intereses externos, pero también debe haber responsabilidad hacia adentro, cuidando a sus propios trabajadores. Así, desde la mirada del bienestar organizacional, son importantes todas las apreciaciones, internas y externas, de todos los 'stakeholders'.

### **Conciencia Ambiental**

En la actualidad existe conciencia de la importancia de la problemática ambiental, haciéndose presente en las diversas discusiones políticas, económicas y valóricas a nivel global; reconociéndose que hoy alcanza a prácticamente todos los ámbitos de vida de los países. La perspectiva ambiental es una manera y una actitud de enfocar los problemas, desde la cual se relaciona la escala local y la global, el tiempo actual y el de las generaciones futuras, y se comprende que la naturaleza posee límites. Se entiende así que lo ambiental es un espacio al que confluye tanto lo natural como lo social, donde conviven distintas formas de comprender las determinaciones relacionales entre ambos.

Para Acebal<sup>67</sup> la ética ecológica o ecofilosofía es una teoría filosófica de la acción moral respecto al medio ambiente, por tanto, refiere a un saber práctico acerca de las relaciones del hombre con la naturaleza. A partir de aquí, sostiene, las ecofilosofías dan fundamento a la 'conciencia ambiental' y a qué deben hacer los humanos respecto de la naturaleza y porqué. Consecuentemente, la conciencia ambiental es definida como "*el sistema de vivencias, conocimientos y experiencias que el individuo utiliza activamente en su relación con el medio ambiente*"<sup>68</sup>.

Al M-BOS le interesa lo ambiental, buscando que las organizaciones no hagan uso indiscriminado de los recursos, que actúen de manera preventiva y correctiva cuando corresponda, que sean rentables, pero sin afectar ni comprometer los recursos de las generaciones futuras, en pro de la sostenibilidad.

### **La dimensión sociocultural**

Aquí el interés está en el medio ambiente social, tanto en lo cultural, como en lo político, económico, legal, tecnológico, respecto de la afectación que la organización pueda causar, como de la influencia que éste ejerza sobre la organización, expresada en leyes, normas, reglamentos, usos y costumbres de sus respectivos 'stakeholders' externos, individuales u organizados.

### **El entorno cultural**

Burke<sup>69</sup>, pone énfasis en las prácticas culturales para definir la forma en que la experiencia humana sería capaz de reconstruir la realidad, mediante la reutilización de los elementos simbólicos que se transmiten de generación en generación. Así, la configuración de lo cotidiano sería el resultado de un proceso de comunicación dialéctica entre grupos sociales, un proceso de reapropiación de ideas y conductas, las mismas que

<sup>67</sup> María del Carmen Acebal Expósito, *Conciencia Ambiental y Formación de Maestras y Maestros* (España: Servicio de Publicaciones de la universidad de Málaga, 2010), <http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/323/8/978-84-9747-606-5.pdf>.

<sup>68</sup> Alina Alea García, "Diagnóstico y Potenciación de La Educación Ambiental En Jóvenes Universitarios", *Odiseo* num 6 (2006): 1–29.

<sup>69</sup> Peter Burke, *¿Qué es la Historia Cultural?* in *Historia Social y de las Mentalidades*, Vol. 1, 12 (Barcelona: Paidós, 2006).

se trasladan a otros campos del acontecer humano, por ejemplo, las prácticas políticas<sup>70</sup> y, ciertamente, las prácticas laborales.

Entender el entorno sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas, esto significa comprender las relaciones de las personas con las organizaciones; sus actitudes, expectativas, aspiraciones<sup>71</sup>. Así, los gestores deben tomar en cuenta las costumbres, la historia, los símbolos y tradiciones, los valores, la ética y la moral del lugar en que se encuentran, de tal manera de poder operar en armonía, con respeto, sin irrumpir en contra de la cultura y avanzar así hacia el bienestar sostenible deseado.

El M-BOS considera el entorno sociocultural como parte fundamental para comprender el ser de las organizaciones; es éste el que define su forma de gobernar, de gestionar, sus valores, sus creencias, sus costumbres, su historia, su acontecer. El bienestar de una organización dependerá del lugar y las circunstancias en que ella se desarrolle.

### Los ‘stakeholders’

En general, los ‘stakeholders’ corresponden a todas aquellas partes interesadas o involucradas en el manejo de una organización; tanto internas como externas. De acuerdo con Shankar, Urban y Sultan<sup>72</sup>, se considera dentro de la red de confianza de las partes interesadas a clientes, proveedores, distribuidores, reguladores, accionistas, aliados y empleados. En este caso, ubicados en el entorno sociocultural de la organización, la preocupación es por los externos, poniendo así en juego, la capacidad de la misma para gestionar los intereses de sus múltiples partes interesadas.

La perspectiva de los ‘stakeholders’ es una alternativa para entender cómo las empresas y las personas crean valor y se relacionan entre sí. Freeman, Harrison y Zyglidopoulos<sup>73</sup>, consideran que prestar atención a las partes interesadas es una ventaja, que brinda a las empresas herramientas que permiten a los gerentes comprenderlos mejor y crear valor con y para ellos.

El objetivo del modelo que se propone es el bienestar sostenible de las organizaciones y sus miembros; por lo tanto, conocer los intereses de sus ‘stakeholders’ externos es crucial para su logro.

---

<sup>70</sup> Peter Burke, ¿Qué es la Historia Cultural?...

<sup>71</sup> Gregorio Calderón; Sandra Milena Murillo and Karen Yohana Torres, “Cultura organizacional...”

<sup>72</sup> Venkatesh Shankar, Glen L. Urban, and Fareena Sultan, “Online Trust: A Stakeholder Perspective, Concepts, Implications, and Future Directions”, *The Journal of Strategic Information Systems* Vol: 11 num 3 (2002): 325–44, [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00022-7).

<sup>73</sup> R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, and Stelios Zyglidopoulos, *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies* (Cambridge University Press, 2018), <https://doi.org/10.1017/9781108539500>.

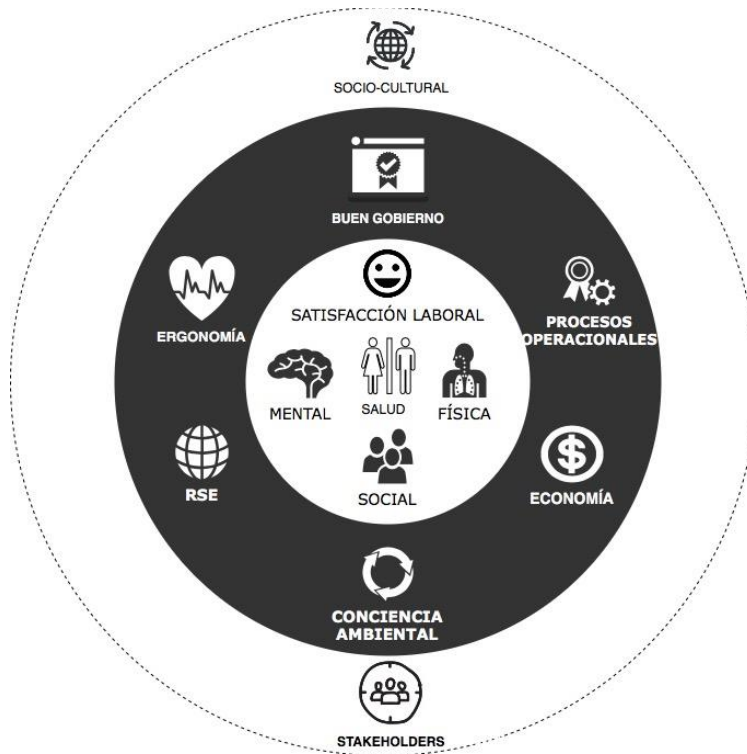


Figura 1  
Modelo de Bienestar Organizacional Sostenible (M-BOS)

### Las Relaciones de los factores individuales y organizacionales

Tanto el bienestar de los trabajadores como el de la organización que constituyen, surge en el espacio resultante de las múltiples interacciones que ahí se producen. Se entiende, entonces, el bienestar individual y organizacional como un resultado sinérgico, susceptible de explicar a través de las dimensiones y variables referidas.

La variable buen gobierno puede ser considerada clave en la concentración de relaciones con las otras variables. Ciertamente es influida por el medio ambiente natural y social en que se desenvuelve la organización y sus decisiones, a su vez, influyen también en el medio. Es responsabilidad del buen gobierno velar por el correcto desempeño de las otras variables organizacionales e individuales; así, debe cuidar la salud de los trabajadores, dirigir y controlar los procesos operacionales, actuar de acuerdo a políticas ergonómicas y de resguardo del medioambiente, procurando el buen desempeño económico de la organización, en el marco que la responsabilidad social empresarial le impone. La variable económica, así como la de conciencia ambiental y la de responsabilidad social empresarial, respaldan la sostenibilidad del modelo. Hoy, en las organizaciones modernas, el objetivo no es solo maximizar el beneficio económico, sino también tener conciencia y responsabilidad con el medio ambiente, así como minimizar las influencias negativas y potenciar las influencias positivas de los 'stakeholders'. La variable salud de los trabajadores puede ser observada desde el punto de vista físico, mental y social, correspondiéndole un rol importante en esto a la ergonomía, especialmente desde su actuar preventivo, al brindarle a los trabajadores las mejores condiciones de higiene, seguridad y comodidad en el trabajo.

Respecto de los procesos operacionales, tanto en organizaciones productoras de bienes como de servicios, su contribución al bienestar de la organización depende de cómo sean gestionados, del respeto al marco legal y normativo en que se encuentren, del cumplimiento de estándares de eficiencia, así como de las necesarias certificaciones y aseguramiento de la calidad. De igual forma son dependientes de la situación económica de la organización y responden a ella según su rendimiento, además de la conciencia ambiental y ergonómica con que sean diseñados, instalados y gestionados.

En suma, se espera que el bienestar organizacional sostenible surja como resultado sinérgico de la interacción sistémica de la gestión de las variables individuales y organizacionales, así como de las respuestas que la organización otorgue a las variables provenientes de su entorno sociocultural y ambiental representadas por sus 'stakeholders' externos. Se presentan en la Figura 2 una serie de relaciones que no agotan su totalidad, sino tan solo enfatizan y llaman la atención respecto de las políticas de gestión a implementar y cuidar en pro del bienestar y la sostenibilidad de la organización. Las mediciones que de las variables se realicen, permitiría disponer de un diagnóstico del bienestar organizacional sostenible de la institución en estudio, sirviendo como línea base para el diseño de estrategias encaminadas al mantenimiento o modificación de la situación actual, según sea el caso.

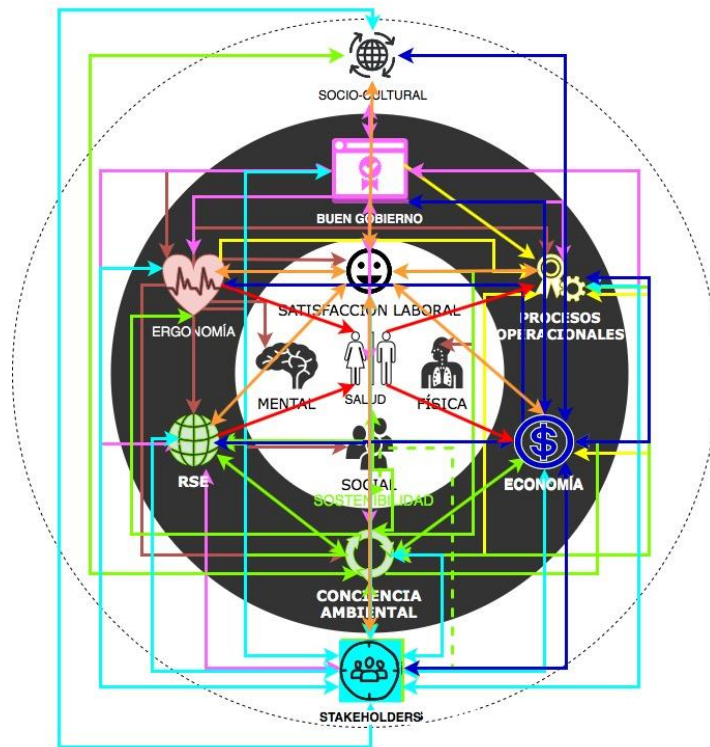


Figura 2  
Relaciones M-BOS

### Conclusiones

La búsqueda de un modelo integral de bienestar organizacional sostenible se hizo sobre la base de las diferencias encontradas, entre lo individual y organizacional, respecto de los conceptos y modelos de bienestar y felicidad laboral y organizacional. Se puede

concluir que el bienestar organizacional dice relación con trabajadores felices, no solo de manera fugaz sino sostenida en el tiempo, saludables, satisfechos con su trabajo, florecientes, con buenas condiciones laborales, que responden favorablemente a las tareas solicitadas, donde se gestiona a través del liderazgo centrado en las personas y se tiene el mejor desempeño organizacional global. Así, el bienestar organizacional puede ser visto como una experiencia óptima de la organización y sus miembros, obtenida a través del buen funcionamiento de los diversos factores considerados.

El propósito del modelo es contribuir en la búsqueda de instrumentos de diagnóstico y conducción organizacional eficiente, efectiva, con conciencia y responsabilidad por las personas y el medio ambiente. El punto de partida del mismo, es que trabajadores felices tendrán un mejor desempeño y un mayor compromiso con sus organizaciones, y que éstas a su vez, les retribuirán en todo sentido de mejor forma, produciendo el círculo virtuoso trabajador feliz–organización feliz.

El modelo atiende a variables individuales y colectivas, tanto internas como externas a la organización, así como a sus interrelaciones. Le interesa la viabilidad de la organización, no solo financiera sino en el más amplio sentido, con sostenibilidad; haciendo hoy aquello que se debe hacer, pero cuidando el futuro de la organización, de las personas y del medio ambiente.

Desde el punto de vista individual, el modelo considera aspectos relativos a la salud de los trabajadores y de su satisfacción con el trabajo. Respecto de lo organizacional le interesa que se provea un buen gobierno, con responsabilidad social empresarial, con conciencia ambiental, con buenos resultados económicos, con procesos operacionales y cuidados ergonómicos -físicos, cognitivos, sociales, ambientales, temporales y especiales- de calidad. Y, en tanto sistema abierto, incorpora el medioambiente socio-cultural en que se encuentre la organización, con sus valores, creencias, costumbres, factores políticos, económicos, legales, tecnológicos, representados por la influencia que ejercen sobre ella sus respectivos 'stakeholders'.

En suma, se espera que el bienestar organizacional sostenible surja como resultado sinérgico de la interacción sistémica de la gestión de las variables individuales y organizacionales, así como de las respuestas que la organización otorgue a las exigencias provenientes de su entorno sociocultural y ambiental.

La propuesta es de carácter general y, dada la especificidad que cada organización tiene, deberán hacerse los ajustes necesarios para su aplicación. En este mismo sentido deberá reunirse casuística a través de experimentos que permitan corregir y validar la oferta aquí realizada. Las mediciones que se realicen, permitirían disponer de un diagnóstico del bienestar organizacional sostenible de la institución en estudio, sirviendo como línea base para el diseño de estrategias encaminadas al mantenimiento o modificación de la situación detectada, según sea el caso.

## **Bibliografía**

Acebal Expósito, María del Carmen. Conciencia Ambiental y Formación de Maestras y Maestros. España: Servicio de Publicaciones de la universidad de Málaga. 2010. <http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/323/8/978-84-9747-606-5.pdf>.



Ahmad, Sohel, 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).

Alea García, Alina. "Diagnóstico y Potenciación de La Educación Ambiental En Jóvenes Universitarios". *Odiseo* num 6 (2006): 1–29.

Alvarado Herrera, Alejandro, and María Walecka Schlesinger Díaz. "Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll". *Estudios Gerenciales*, num 30 (2008): 37–60. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70043-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70043-3).

Apud, Elías, and Felipe Meyer. "La importancia de la ergonomía para los profesionales de la salud". *Ciencia y Enfermería* Vol: 9 num 1 (2003): 15–20. <https://doi.org/10.4067/S0717-95532003000100003>.

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

Burke, Peter. "Qué es la Historia Cultural?" In *Historia Social y de las Mentalidades*. Barcelona: Paidós 2006.

Butler, Julie and Margaret L. Kern. "The PERMA-Profilers: A Brief Multidimensional Measure of Flourishing". *International Journal of Wellbeing* Vol. 6 num 3 (2016). <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>.

Calderón, Gregorio; Sandra Milena Murillo and Karen Yohana Torres. "Cultura organizacional y bienestar laboral". *Cuadernos de Administración* Vol: 16 num 25 (2003). <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=20502506>.

Cañas, José. "Ergonomía Cognitiva". *Alta Dirección* num 38 ( 002): 65–70.

Carroll, Archie B. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review* Vol: 4 num 4 (1979): 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.

Carrol, Archie B. "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct". *Business & Society* Vol: 38 num 3 (1999): 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.

Carrol, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons* 34, no. 4 (1991): 39–48.

Cartwright, Susan, and Cary L. Cooper. *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford University Press, 2009.

Cervilla de Olivieri, María Antonia. "Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos: experiencias en la industria venezolana de autopartes". *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, num 34 (2005). <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=71603404>.

Chaiprasit, Kemakorn, 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)*, 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.

Danna, Karen, and Ricky W Griffin. "Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature". *Journal of Management* Vol: 25 num 3 (1999): 357–384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9).

Dianat, Iman, Ali Sedghi, Javad Bagherzade, Mohammad Asghari Jafarabadi, and Alex W. Stedmon. "Objective and Subjective Assessments of Lighting in a Hospital Setting: Implications for Health, Safety and Performance". *Ergonomics* Vol. 56 num 10 (2013): 1535–1545. <https://doi.org/10.1080/00140139.2013.820845>.

Dianat, Iman, Abdollah Vahedi, and Sara Dehnavi. "Association between Objective and Subjective Assessments of Environmental Ergonomic Factors in Manufacturing Plants". *International Journal of Industrial Ergonomics* num 54 (2016): 26–31. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2015.12.004>.

Diener, Ed. "Subjective Well-Being". *Psychological Bulletin* Vol. 95 num 3 (1984): 542–575.

Diener, Ed, 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](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_3).

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

Fernández, Ignacio. *Felicidad Organizacional. Tercera*. Chile: Ediciones B. 2016.

Fisher, Marshall L. "What Is the Right Supply Chain for Your Product". In *Operations Management: Critical Perspectives on Business and Management*, num 4 Vol: 73 (2003).

Fredrickson, Barbara L. "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions". *The American Psychologist* Vol. 56 num 3 (2001): 218–26. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>.

Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, and Stelios Zyglidopoulos. *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge University Press. 2018. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>.

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

Gavhed, Désirée, and Allan Toomingas. "Observed Physical Working Conditions in a Sample of Call Centres in Sweden and Their Relations to Directives, Recommendations and Operators' Comfort and Symptoms". *International Journal of Industrial Ergonomics* Vol: 37 num 9 (2007): 790–800. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.06.006>.

Hayes, Robert. *Operations, Strategy, and Technology: Pursuing The Competitive Edge*. Wiley. 2011.

Hedge, Alan. "Where Are We in Understanding the Effects of Where We Are?". *Ergonomics* Vol: 43 num 7 (2000): 1019–29. <https://doi.org/10.1080/001401300409198>.

Hollnagel, Erik, and Andreas Bye. "Principles for Modelling Function Allocation." *International Journal of Human-Computer Studies* Vol: 52 num 2 (2000): 253–65. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0288>.

Hollnagel, Erik, and David D. Woods. "Cognitive Systems Engineering: New Wine in New Bottles". *International Journal of Man-Machine Studies* Vol: 18 num 6 (1983): 583–600. [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(83\)80034-0](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(83)80034-0).

Karwowski, Waldemar. "Ergonomics and Human Factors: The Paradigms for Science, Engineering, Design, Technology and Management of Human-Compatible Systems." *Ergonomics* Vol: 48 num 5 (2005): 436–463. <https://doi.org/10.1080/00140130400029167>.

Karwowski, Waldemar. *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors, Second Edition - 3 Volume Set*. 2nd ed. New York: Taylor & Francis. 2006.

Kubovy, Michael. "On the Pleasures of the Mind." In *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, 134–154. New York: Russell Sage Foundation. 1999.

Küller, Rikard, Seifeddin Ballal, Thorbjörn Laike, Byron Mikellides, and Graciela Tonello. "The Impact of Light and Colour on Psychological Mood: A Cross-Cultural Study of Indoor Work Environments". *Ergonomics* Vol: 49 num 14 (2006): 1496–1507. <https://doi.org/10.1080/00140130600858142>.

Lizcano, José Luis. "Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa". *Partida Doble* num 182 (2006): 20–35.

Luthans, Fred, and Carolyn M. Youssef. "Emerging Positive Organizational Behavior". *Journal of Management* Vol: 33 num 3 (2007): 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>.

Maestre, Diego González. *Ergonomía y psicología social*. México: FC Editorial. 2007.

Moccia, Salvatore. "Felicidad en el Trabajo". *Papeles del Psicólogo* Vol: 37 num 2 (2016): 143–151.

Newsham, Guy, Jay Brand, Cara Donnelly, Jennifer Veitch, Myriam Aries, and Kate Charles. "Linking Indoor Environment Conditions to Job Satisfaction: A Field Study". *Building Research & Information* Vol: 37 num 2 (2009): 129–147. <https://doi.org/10.1080/09613210802710298>.

Norrish, Jacolyn M., 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>.

Organización Internacional del Trabajo. “Seguridad y salud en el trabajo”. ONG. Organización Internacional del Trabajo. 2019 1996. <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>.

Parsons, K. C. “Environmental Ergonomics: A Review of Principles, Methods and Models”. *Applied Ergonomics, Fundamental Reviews in Applied Ergonomics*, Vol: 31 num 6 (2000): 581–594. [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(00\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00044-2).

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

Porter, Michael E. “What Is Strategy?”. *Harvard Business Review*, November num 1 (1996). <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.

Rodríguez, Luis. “Bután y Su Modelo de Desarrollo. Eco-Budismo En El Himalaya.” *El Orden Mundial En El S.XXI (blog)*, March 28. 2015. <http://elordenmundial.com/2015/03/28/butan-y-su-modelo-de-desarrollo/>.

Ryan, Richard M., 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>.

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

Salanova, Marisa. “Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva.” In *Psicología positiva aplicada*, 2a ed., 403–28. Sevilla: Desclée de Brouwer. 2009.

Salanova, Marisa, Susana Llorens, Eva Cifre, and Isabel M. Martínez. “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>.

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

Sender, Gisela, and Denise Fleck. “Organizations and Happiness at Work: An Integrated Perspective”. *Revista de Administração Contemporânea* Vol. 21 num 6 (2017): 764–787. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>.

Shankar, Venkatesh, Glen L. Urban, and Fareena Sultan. “Online Trust: A Stakeholder Perspective, Concepts, Implications, and Future Directions”. *The Journal of Strategic Information Systems* Vol: 11 num 3 (2002): 325–344. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00022-7).

Singh, Sanjay, and Yogita Aggarwal. “Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach”. *Journal of Happiness Studies* Vol: 19 num 5 (2017): 1439–1463. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>.

Sociedad Nuclear Española. “Ergonomía de Necesidades Específicas,” March 12. 2019. <https://www.sne.es/es/recursos/diccionario-de-terminos-nucleares/ergonomia-de-necesidades-especificas>.

Spicer, André, and Carl Cederström. “The Research We’ve Ignored About Happiness at Work”. Harvard Business Review. July 21. 2015. <https://hbr.org/2015/07/the-research-weve-ignored-about-happiness-at-work>.

Staw, Barry M., 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>.

Vergara, Luis Felipe. Capital Humano: El Círculo Virtuoso de Marketing, Recursos Humanos y Comunicaciones. 1a ed. Santiago de Chile: Alfabetas Artes Gráficas. 2008.

Vértice, Equipo. Gestión de la calidad (ISO 9001/2008). Málaga: Editorial Vértice. 2010.

Walton, Richard E. “Quality of Working Life: What Is It?”. Sloan Management Review (Pre-1986) 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 (1996) 1–74. <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 Vol: 33 num 4 (2004): 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>.

Wright, Thomas A., and Ching-Chu Huang. “The Many Benefits of Employee Well-Being in Organizational Research”. Journal of Organizational Behavior Vol: 33 num 8 (2012): 1188–1192. <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**.