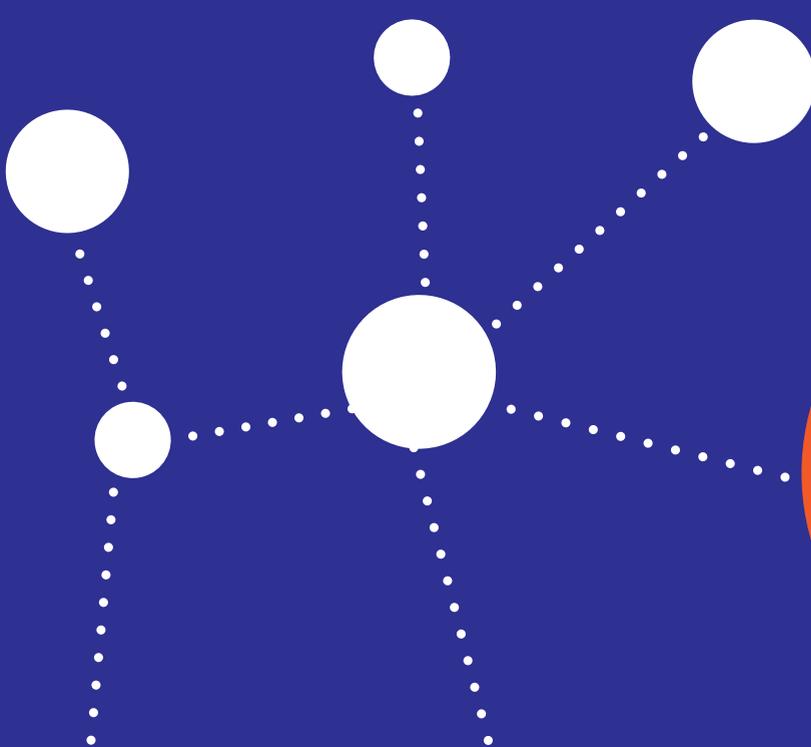


Capítulo 1: Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables



**Eliana Quiroz
González,
Jesús David
Loaiza Guzmán,
Catalina Mejía
González.**

CAPÍTULO 1

Bienestar en el trabajo: implicaciones y desafíos para las organizaciones saludables¹

Eliana Quiroz-González ²

Jesús David Loaiza Guzmán ³

Catalina Mejía González ⁴

Resumen

El estudio del bienestar en el trabajo ha incrementado en los últimos años, dado los múltiples beneficios que genera para las personas y las organizaciones. Este capítulo presenta una revisión conceptual del bienestar aplicado al contexto del trabajo, sus definiciones, soporte científico y posibilidades de intervención. Se señalan los beneficios individuales y organizacionales de centrar la intervención en prácticas que fomenten el bienestar y la felicidad. Se recomienda a las organizaciones, y especialmente a las áreas de Gestión del Talento Humano, tener el foco en la promoción de prácticas saludables que, a su vez, fomentan la salud mental de los trabajadores y aumentan el rendimiento y la productividad laboral, así como la rentabilidad empresarial.

Palabras clave: bienestar en el trabajo, emociones, felicidad en el trabajo, salud mental, satisfacción laboral, productividad.

1 Well-being at work: implications and challenges for healthy organizations

2 Magíster y especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. Cuenta con experiencia laboral en departamentos de gestión humana, docencia universitaria y consultoría organizacional. Actualmente se desempeña como docente e investigadora de la Universidad Católica de Pereira y representante del campo de psicología de las organizaciones y del trabajo del Capítulo Eje Cafetero del Colegio Colombiano de Psicólogos. Integrante del grupo de investigación Comunicación, educación y cultura. Correo electrónico: eliana.quiroz@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9061-8864>. Google Académico: <https://scholar.google.es/citations?user=4-HLwXYAAAAJ&hl=es>.

3 Especialista en Gestión Humana en las Organizaciones y psicólogo de la Universidad Católica de Pereira. Ha estado vinculado en diferentes compañías del sector público y privado, y ha diseñado e implementado estrategias que impacten en la selección, retención, bienestar y desempeño del talento humano. Sus intereses investigativos giran en torno al ámbito laboral desde la perspectiva de la gestión humana. Correo electrónico: davidloaizaguzman@gmail.com.

4 Especialista en Gestión Humana en las Organizaciones y psicóloga de la Universidad Católica de Pereira. Cuenta con experiencia en el sector de manufactura y ha contribuido al desarrollo organizacional con una visión estratégica enfocada en el bienestar laboral. Correo electrónico: catalinamejiago@gmail.com.

Introducción

El trabajo tiene importantes implicaciones en la vida de las personas, bien sea por su presencia o ausencia (Polo, 2012). Este posibilita el dinero para subsistir, es una fuente de identidad y desarrollo personal (Moyano-Díaz *et al.*, 2013) y permite suplir necesidades afectivas y relacionales (Hermosa-Rodríguez, 2018) que se asocian con la salud mental (OMS, 2010).

En esta misma línea, el lugar donde se trabaja debe ser concebido, no como el escenario donde existe únicamente un intercambio comercial, mercantil o productivo, sino también como un espacio de vida, donde los individuos hacen diferentes contribuciones para que se logren los objetivos organizacionales (Salanova *et al.*, 2016). El trabajo provee un contexto privilegiado para experimentar emociones positivas, lograr la realización personal y ser felices (Paschoal y Tamayo, 2008), de manera que el entorno laboral puede propiciar experiencias de bienestar (Hermosa-Rodríguez, 2018).

Para lograr esto, las instituciones, independientemente de su razón de ser, requieren de un enfoque centrado en las personas; en otras palabras, se debe asumir que son los trabajadores quienes representan el activo más valioso en una organización (Raya y Panneerselvam, 2013). No obstante, es necesario que esta afirmación esté articulada con las prácticas organizacionales (Salanova y Schaufeli, 2004), y que haya coherencia entre lo que afirma la organización y lo que se vive en su cultura.

Por tanto, se debe superar la mirada tradicional proveniente de la gestión de lo humano como un recurso. Frente a este gran desafío, la psicología tiene mucho por aportar desde sus modelos y marcos comprensivos, en los que se ubica a la persona y su relación con el trabajo desde un compromiso político que implica que las organizaciones y los empleados alcancen sus objetivos. Lo anterior constituye una oportunidad para que "... se dé un giro que exalte lo humano y supere la visión instrumental de las personas solo como medio para que se reclamen como un fin" (Orejuela *et al.*, 2016 p. 534).

Así, las organizaciones deben formular estrategias que piensen en potenciar lo humano a partir de políticas estructurales y programas saludables. Precisamente, la psicología organizacional positiva señala que es fundamental darles un lugar central a las personas, promover sus fortalezas, virtudes y capacidades. Desde esta perspectiva se estudian los estados y recursos psicológicos positivos, como la autoeficacia, la resiliencia, la esperanza, el *engagement*, entre otros, que se vinculan al bienestar (Salanova *et al.*, 2019).

Múltiples son los beneficios del bienestar en el trabajo; por ejemplo, está asociado a altos niveles de satisfacción, motivación y bajo estrés laboral (Luceño-Moreno *et al.*, 2017). Además, influye positivamente en la productividad (Calderón *et al.*, 2017), la salud financiera, el rendimiento laboral y la rentabilidad de la organización (Cooper y Cartwright, 1994; Raya y Panneerselvam, 2013). De manera que, cuando las organizaciones estructuran sus programas de bienestar desde una perspectiva estratégica, obtienen un retorno a la inversión (Robbins y Judge, 2009). Dicho de otra manera, el bienestar impacta de manera bidireccional: trae beneficios para el trabajador, y, al tiempo, se relaciona con la creación de ventajas competitivas.

Las organizaciones cada vez son más conscientes de los beneficios de incrementar el bienestar en el trabajo (Alatalo *et al.*, 2018); sin embargo, y pese al aumento de la literatura respecto a esta temática, algunas empresas colocan por encima sus intereses financieros, con lo que minimizan el valor de la salud de su personal y la relación en términos afectivos y efectivos entre empresa y fuerza laboral (Vera *et al.*, 2018). En este sentido, este capítulo expone una revisión conceptual del bienestar en el trabajo, sus definiciones, soporte científico y, sobre todo, sus posibilidades de intervención.

Partiendo de este propósito se derivan las siguientes preguntas: ¿qué es bienestar laboral?, ¿qué teoría lo sustenta?, ¿la evidencia respalda los efectos positivos del bienestar laboral sobre la productividad y el rendimiento de los trabajadores? y ¿cómo fomentar el bienestar en las organizaciones modernas? Estos interrogantes son el insumo para el desarrollo de este capítulo, en el cual se plantean desafíos para los líderes de la gestión humana, quienes, como tomadores

de decisiones, cumplen un papel protagónico en la imperiosa tarea de favorecer el desarrollo de organizaciones saludables.

Bienestar en el trabajo: perspectivas y definiciones

En las últimas décadas, el concepto de bienestar aplicado al trabajo se ha transformado de manera importante; por ejemplo, hacia finales del siglo XIX, la preocupación de algunos autores se encontraba estrechamente ligada a las creencias religiosas y a los valores de los empresarios. De esta manera, “el esfuerzo se centraba en programas sociales tendientes más a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador que a modificar las condiciones de trabajo” (Calderón *et al.*, 2003, p.117).

En el periodo comprendido entre 1920 y 1966 se atribuye el surgimiento de la teoría de las Relaciones Humanas (Pfeffer, 1997), que contó con grandes exponentes; entre ellos Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederik Herzberg (Agulló, 1999). Estos desarrollos favorecieron la búsqueda de la eficiencia respaldada por programas que trascendieran lo moral, y tomaron fuerza acciones específicas como las vacaciones, los fondos pensionales, la asistencia en salud, entre otros (Calderón *et al.*, 2003).

Para los años setenta, el bienestar comienza a relacionarse con la calidad de vida laboral, pues se evidenciaban problemas en la satisfacción y pocas recompensas por el trabajo, lo que afectaba la mirada del desarrollo humano en el interior de las organizaciones (Caballero-Lozada y Nieto-Gómez, 2015).

En una lectura un poco más reciente, desde el modelo que propende por organizaciones saludables y resilientes (Acosta *et al.*, 2013), se sugiere superar la perspectiva asistencialista del bienestar y centrar los programas de bienestar en la promoción de la salud física y mental de los trabajadores, a partir del fortalecimiento de los recursos con los que cuenta cada trabajador, los equipos de trabajo y, en general, la organización (Salanova *et al.*, 2019).

Ahora bien, alrededor del bienestar y sus conceptos afines, como el bienestar aplicado al contexto del trabajo, no existe un consenso frente a su

definición y al modelo teórico que lo soporte (Paschoal y Tamayo, 2008). Autores como Alatalo *et al.* (2018) insisten en asumir una visión holística que integre perspectivas objetivas y subjetivas del bienestar en el trabajo. En este orden, en la Tabla 1 se presentan diferentes definiciones.

Tabla 1. Definiciones y características del bienestar en el contexto del trabajo

Autor(es)	Definición
Warr (1999)	El bienestar específico en el trabajo hace alusión a los sentimientos positivos y negativos de las personas sobre sí mismas en relación con el trabajo que realizan.
Calderón <i>et al.</i> (2003)	El bienestar laboral está conformado por los siguientes factores: relación con la dirección, participación en la toma de decisiones, promoción en el trabajo, ambiente físico, satisfacción con el trabajo y, por último, los programas de compensación y beneficios. “... la prevalencia de emociones positivas en el trabajo y la percepción del individuo de que, en su trabajo, expresa y desarrolla sus potenciales/habilidades y avances para alcanzar sus objetivos de vida” (p. 16).
Paschoal y Tamayo (2008)	“Altos niveles de satisfacción, motivación y bajos niveles de estrés” (p. 69).
Luceño-Moreno <i>et al.</i> (2017)	Es una vivencia positiva experimentada por una persona, que se asocia a los niveles de satisfacción laboral.
Alatalo <i>et al.</i> (2018)	Construcción que engloba las condiciones de trabajo, entre las cuales se encuentran la seguridad y salud en el trabajo, la motivación, la felicidad, la reducción de estrés, la comodidad en el lugar de trabajo y el aumento de productividad.

Fuente: Elaboración propia.

Pese a las diferentes definiciones, se observa que el bienestar laboral está estrechamente ligado a la prevención de los factores de riesgo psicosocial y al fomento de las emociones y experiencias positivas; asimismo, está vinculado con la salud mental (Warr, 1999).

Por su parte, Peter Warr (1999) identificó algunas características o vitaminas que se dan en el marco del trabajo y que impactan el bienestar: claridad de las tareas y del rol laboral, autonomía en el trabajo, metas generadas, oportunidad para usar las habilidades, variedad de las tareas, salario justo, seguridad física, apoyo del supervisor, oportunidades para el contacto social y que el trabajo sea valorado socialmente.

Si bien existen diversos lentes teóricos para comprender este fenómeno, la teoría de demandas y recursos laborales se ha consolidado en el campo de los estudios organizacionales. Dicha teoría permite explicar y pronosticar el bienestar y el deterioro en la salud. Las demandas (algunas de ellas pueden ser la presión de trabajo o exigencias emocionales) son aquellas exigencias propuestas por la organización que implican esfuerzos psicológicos o fisiológicos continuos por parte del trabajador y que posiblemente pueden afectarlo negativamente y generar estrés y tensión, lo que lo llevan a desencadenar problemas como el agotamiento (Bakker y Demerouti, 2013).

Por otra parte, los recursos constituyen aspectos que movilizan el crecimiento individual, el conocimiento y el desarrollo del empleado dentro de la organización, para responder a los requerimientos laborales y así reducir las exigencias propias de la tarea que se realiza (Schaufeli y Bakker, 2004).

Entonces, existen unas demandas realizadas por la organización y unos recursos con los cuales el individuo hace frente a dichas exigencias. Estos recursos pueden ser personales y laborales. Los recursos personales son aquellos que la persona posee, como la autoeficacia, el optimismo y las habilidades emocionales (Extremera *et al.*, 2007). Cuando los individuos agotan los recursos personales, es importante obtener nuevos y/o proteger dichos recursos, ya que, al no ser recuperados después de una ardua inversión de esfuerzo físico y/o cognitivo, esto lleva al estrés (Sianoja *et al.*, 2017).

Los recursos laborales permiten resolver de manera efectiva las demandas de dicho contexto; el apoyo por parte de los líderes o el *feedback* sobre el desempeño son ejemplos de este tipo de recursos. Ambos recursos (personales y laborales) tienen un rol amortiguador frente al impacto negativo de las altas exigencias (Salanova *et al.*, 2007). En este orden de ideas, Wang *et al.* (2020) mencionan que algunos recursos laborales son: un adecuado apoyo social, planes de carrera y oportunidades para el desarrollo profesional.

Por ende, movilizar positivamente los recursos de los empleados es de vital importancia, desarrolla la inteligencia emocional, esta a su vez, trae beneficios sobre la calidad de vida laboral (González Rico, 2015). Sumado a lo anterior, los recursos son activadores de la motivación y aumento del compromiso laboral (Salanova *et al.*, 2005).

Cabe señalar que el bienestar en el trabajo no solo ha sido abordado por los académicos, pues instituciones internacionales y nacionales como la Organización Mundial de la Salud, la Organización Internacional del Trabajo, el Ministerio de Salud y el Ministerio del Trabajo se han pronunciado al respecto. En la Tabla 2 se presenta una síntesis de algunas contribuciones de estos estamentos frente a la perspectiva del bienestar y del trabajo saludable.

Tabla 2. Consideraciones sobre el bienestar en el trabajo

Institución	Directrices
Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010)	Hay una constante preocupación por mantener entornos de trabajo que se interesen por la protección de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. “La prosperidad de los negocios se fundamenta mejor en la salud de los trabajadores” (p. 1).
Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2012)	Es fundamental centrar la atención en las personas, una vía para esto son los programas de salud en el contexto del trabajo. Promover la seguridad y salud en el trabajo es eficaz en la medida en que previene enfermedades y accidentes laborales, al tiempo que protege el bienestar.
Ministerio de Salud y Protección Social (2018)	Un entorno laboral saludable potencia la salud y el bienestar de los trabajadores, su calidad de vida y la actividad productiva que garantiza la sostenibilidad.
Ministerio del Trabajo (2019)	Se debe brindar estrategias y compartir herramientas para los diferentes sectores que mejoren la calidad de vida y el bienestar laboral, en busca del mejoramiento continuo de las condiciones del talento humano, en términos de salud, seguridad y productividad.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las consideraciones anteriormente descritas, se evidencia un interés por parte de las instituciones nacionales e internacionales en los entornos de trabajo saludables, la salud, seguridad y calidad de vida de los trabajadores. Estos desarrollos están respaldados por evidencia científica, que cada vez señala con más contundencia los aportes individuales, grupales y organizacionales que genera el bienestar. El siguiente apartado se detiene en este punto, precisamente.

Bienestar en el trabajo basado en la evidencia: algunas claves para la intervención

Diversos resultados investigativos exponen relaciones negativas entre el bienestar y variables como las extensas jornadas de trabajo y la sobrecarga laboral que pueden conducir al síndrome de *burnout*. En oposición, se han documentado relaciones positivas entre el bienestar en el trabajo y variables como la cultura organizacional, el compromiso, los valores personales, el *engagement*, los comportamientos de ciudadanía organizacional y la conciliación trabajo-familia.

Para iniciar, la sobrecarga laboral tiene un impacto sobre el bienestar y las relaciones con los compañeros de trabajo (Véliz *et al.*, 2018). Amutio *et al.* (2008) expresan que la sobrecarga, el poco reconocimiento, la falta de expectativas respecto al desarrollo profesional y una deficiente supervisión predicen altos niveles de cansancio emocional, así como bajo bienestar psicológico, de manera que el trabajador no tiene experiencias emocionales positivas ni un buen rendimiento.

Estos autores recomiendan a las organizaciones reducir la sobrecarga de trabajo y la monotonía, implementar prácticas de reconocimiento, desarrollo de carrera y entrenamiento en relajación, enriquecer los puestos de trabajo y hacer partícipes a las personas en la toma de decisiones. Por esta misma línea, el bienestar se asocia negativamente con las largas horas de trabajo, lo cual puede afectar los espacios para socializar y entablar relaciones en escenarios diferentes al laboral (Paredes y Sanabria-Ferrand, 2008).

Estos factores de riesgo psicosocial en las organizaciones pueden conducir al síndrome de *burnout*, el cual trae consecuencias negativas para la salud, la calidad de vida y el ambiente laboral, y causa insatisfacción, reducción de la calidad del trabajo y absentismo. Por consiguiente, el bienestar psicológico se correlaciona de manera negativa con este síndrome; la primera variable tiene una naturaleza salutogénica, mientras la segunda tiene una connotación patológica.

De otro lado, Calderón *et al.* (2003) encontraron una relación entre la cultura organizacional y el bienestar laboral. Específicamente esta relación se da en aquellas culturas organizacionales que están orientadas al personal, que son

abiertas y brindan posibilidades de desarrollo, autonomía, reconocimiento, que facilitan procesos de aprendizaje de forma permanente y cuentan con óptimos canales de comunicación.

Una investigación reportó que las características psicosociales del contexto laboral, en especial la autonomía en el trabajo y el apoyo social, se relacionan con el compromiso, que a su vez es un indicador de bienestar laboral. Basados en estos resultados, les corresponde a las organizaciones propiciar un entorno donde el trabajador pueda desarrollar sus habilidades, tomar decisiones y contar con el apoyo de jefes y pares (Hermosa-Rodríguez, 2018).

Otro estudio indicó que el bienestar subjetivo precede al compromiso organizacional, y que ambas son variables que se influyen entre sí. Si el trabajador se siente bien en la empresa habrá más compromiso de su parte. Esto es beneficioso para las instituciones, por lo que es necesario que la organización, dentro de su responsabilidad social, preste atención al bienestar de las personas, cuide y favorezca un clima en pro de la reciprocidad, el compromiso moral, el afecto positivo y la identificación hacia la organización (Fonseca y Cruz, 2019).

Paschoal *et al.* (2015) reportaron que tanto los valores como las necesidades, predilecciones y deseos individuales tienen una influencia en la relación establecida entre condiciones de trabajo y bienestar; concretamente, que es posible incrementar el bienestar con oportunidades en el trabajo de hacer uso de valores que reflejen los intereses de cada persona. De esta forma se fomenta la expresión de ideas y el desarrollo de habilidades y aptitudes que se integran al bienestar en el trabajo.

Por su parte, Rodríguez *et al.* (2014) hallaron que la percepción de justicia organizacional es un predictor del *engagement*, el cual es un indicador de bienestar. Además, el *engagement* media la relación entre la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional (por ejemplo: altruismo, civismo, cortesía). Esto indica que, cuando las personas perciben que son tratadas de manera respetuosa, equitativa y justa, no solo colocan de manifiesto conductas que ayudan al funcionamiento de la organización, sino que lo hacen en estado *engaged* y asumen actos orientados al desempeño extra rol: "... es muy probable

que cuando una persona es tratada de forma justa en su lugar de trabajo, amará su trabajo... Y cuando se ama lo que se hace, hacemos más de los que se nos pide” (p. 26). Por lo anterior, las organizaciones podrían implementar prácticas y políticas que sean percibidas como equitativas y justas desde las expectativas de los equipos de trabajo.

En una investigación previa se evidenció que los comportamientos de ciudadanía organizacional se relacionan con el bienestar, y que estas conductas se llevan a cabo independientemente de formar parte de las funciones del puesto; es decir, las organizaciones deben fomentar el desarrollo de este tipo de comportamientos desinteresados, pues se asocian con el bienestar, y esto repercute en el éxito empresarial. Basados en esta premisa, los autores de este estudio sugieren seleccionar candidatos con valores que promuevan acciones como la ayuda (Dávila y Finkelstein, 2016).

Por último, Jiménez y Gómez (2014) expresan que la relación trabajo-familia incide en la percepción del propio bienestar. Dicha relación debe ser de interés para la sociedad y no debe ser abordada únicamente como un problema de la esfera privada. En el ámbito organizacional, no es suficiente contar con políticas o prácticas de conciliación trabajo-familia; se requiere de manera indiscutible del apoyo directivo y de una cultura que respalde estas iniciativas. La OMS (2019) señala que el conflicto trabajo-familia tiene un impacto sobre el absentismo y la inestabilidad laboral.

Intervenciones para promover el bienestar en el trabajo

Los diferentes beneficios expuestos en la literatura pueden impulsar a los líderes de talento humano para identificar e implementar estrategias que promuevan el bienestar en los trabajadores (Paschoal y Tamayo, 2008). Ahora, el bienestar laboral y el diseño de trabajos saludables deben considerar factores individuales y organizacionales (Polo, 2012); en el primer caso se incluyen factores como la motivación, la felicidad y la productividad; en el segundo, elementos como la seguridad en el empleo (Alatalo *et al.*, 2018).

Tradicionalmente, las políticas y prácticas de gestión del talento humano se han enfocado en la prevención de las patologías organizacionales y los riesgos psicosociales. Sin embargo, la evidencia científica no ha reportado en igual proporción estrategias de intervención para fomentar estados positivos. En parte, esto se debe a la tradición de la psicología del siglo XX, que hacía énfasis en el estudio del déficit o de los trastornos (Gómez-Salgado *et al.*, 2019).

Por este motivo, existe un desafío frente a la generación de conocimiento que permita tener prácticas de intervención de fenómenos psicosociales positivos, soportadas en la evidencia, sobre todo en países latinoamericanos. Lo anterior es crucial, dado que las organizaciones suelen llevar a cabo intervenciones de moda que no han sido soportadas ni por la teoría ni por la investigación.

Ahora bien, al ser el bienestar en el trabajo un concepto amplio, son diferentes las variables que se ven implicadas en su desarrollo. En este orden de ideas, es importante considerar algunas variables sociodemográficas al momento de planear actuaciones en pro del bienestar. Por ejemplo, es necesario que las organizaciones no sesguen la distribución de roles entre hombres y mujeres, de forma que se genere una cultura inclusiva (Organización Internacional del Trabajo, 2019). Precisamente, un trabajo previo indica que, para propiciar el bienestar laboral y lograr organizaciones saludables, es preciso intervenir la cultura organizacional, así como generar programas para la promoción del *engagement* y la prevención del *burnout* (Quiroz-González y Castaño-González, 2019).

Al contemplar las prácticas organizacionales saludables, se debe incluir la comunicación positiva, pues está asociada al bienestar de los trabajadores (Abadía *et al.*, 2018). Además de la comunicación, la OMS (2010) expone diferentes focos en las intervenciones psicosociales respaldadas en la evidencia; algunos de ellos son el manejo del estrés, la participación en la toma de decisiones, el apoyo social, la cultura organizacional, el rediseño del trabajo, la formación y capacitación, el apoyo de los directivos, metas y objetivos claros ligados a los objetivos de la empresa, programas de actividad física, programas de salud, y acciones puntuales como proveer una alimentación saludable en el espacio laboral, brindar estrategias individuales para el cambio de hábitos e incentivar el uso de las escaleras y la actividad física dentro de la jornada de trabajo.

La actividad física se ha consolidado como una práctica de bienestar laboral, pues ayuda a los individuos a sentirse más saludables, enérgicos, aumenta la capacidad para sentir placer, mejora las estrategias para afrontar el estrés, la imagen corporal y hace que se valore más el cuerpo. Esta también reduce la ansiedad, la agresividad, la fatiga y el cansancio, por lo que se sugiere que se incluyan programas de actividad física dentro de la jornada laboral (Reynaga-Estrada *et al.*, 2016). Sumado a esta evidencia, Korpela *et al.* (2017) encontraron que la actividad física en el tiempo libre desarrollada en entornos naturales influye en el bienestar de los trabajadores, en su vitalidad y en su felicidad a lo largo del tiempo.

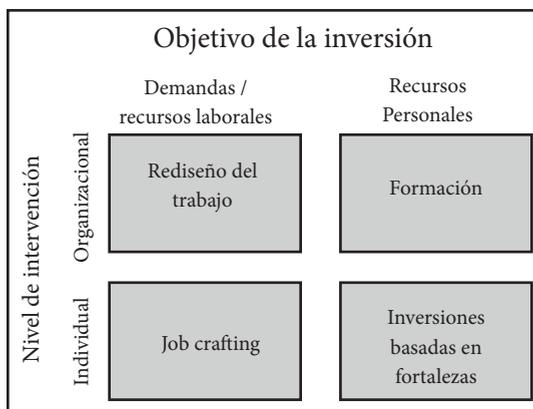
Un estudio realizado por Sianoja *et al.* (2017) resalta la importancia de las pausas y de los descansos en la jornada laboral. Durante diez días hábiles se le pidió a un grupo de trabajadores elegidos de manera aleatoria que caminaran por el parque o realizaran un ejercicio de relajación durante quince minutos dentro del tiempo dispuesto para el almuerzo; los hallazgos indican que ambas prácticas se asocian a niveles más altos de bienestar al final de un día de trabajo, pues les permite a las personas recuperarse, reponer sus niveles de atención, energía y estado de ánimo.

De igual importancia son ejercicios como la respiración consciente, atención plena y relajación, pues pueden contribuir al bienestar. Por ejemplo, combinar actividades de *mindfulness* y qi gong optimiza la salud, incrementa el bienestar psicológico y la satisfacción vital; por tanto, las organizaciones podrían incluir estas prácticas como una actividad rutinaria (Oblitas *et al.*, 2017).

Un grupo de trabajadores expuestos a altos niveles de presión y estrés laboral participó en un programa con una duración presencial de veinte horas de intervención basada en *mindfulness*. Una vez culminado el entrenamiento, estos individuos tuvieron efectos positivos a nivel personal y profesional. Ejemplos de ello son la disminución de la ansiedad, mejores relaciones interpersonales y comunicación, así como mayor control emocional y disfrute del momento, por lo cual esta práctica se sugiere en los entornos corporativos (Larrubia, 2019).

Basados en la teoría de demandas y recursos laborales, Bakker y Demerouti (2013) proponen cuatro posibles intervenciones, centradas en 1) el rediseño del trabajo, 2) *job crafting*, 3) formación y 4) intervención basada en fortalezas.

Figura 1. Intervenciones basadas en la teoría de demandas y recursos laborales.



Fuente: Bakker y Demerouti (2013).

El rediseño del trabajo es una intervención estructural que busca modificar las fuentes de bienestar, a partir de cambios en el trabajo, las funciones o las condiciones (Bakker y Demerouti, 2013). Estos ajustes deben guardar correspondencia con las habilidades y expectativas de los trabajadores (Salanova y Schaufeli, 2004).

El rediseño también contempla la rotación de los puestos de trabajo, pues esto promueve el desarrollo profesional, aumenta la flexibilidad y las competencias. En este caso, es indispensable ubicar al empleado en un puesto que lo desafíe, de forma que se evite la monotonía y el aburrimiento (Lorente y Vera, 2010; Salanova y Schaufeli, 2004).

El *job crafting* es propuesto por los trabajadores, quienes “... pueden cambiar de forma proactiva sus propias demandas y recursos laborales. Las organizaciones pueden estimular los comportamientos de *job crafting*, puesto que es beneficioso tanto para los empleados como para las organizaciones” (p. 111).

Dichas intervenciones pueden llevarse a cabo a través de talleres, instrucciones virtuales con seguimientos periódicos y procesos formativos en el que se haga uso de ejemplos que les permita inicialmente determinar aquellos elementos que quisieran cambiar de su trabajo (Bakker y Demerouti, 2013).

Tims *et al.* (2013) identificaron que el *job crafting* tiene una influencia positiva sobre el bienestar, aumenta los recursos laborales con el tiempo, el *engagement*, la satisfacción y reduce el *burnout*. Esto implica que las organizaciones generen demandas, proporcionen los recursos suficientes para llevar a cabo la labor y, al mismo tiempo, brinden la posibilidad a sus trabajadores de elaborar, diseñar y moldear sus propios trabajos.

A nivel organizacional, la formación ocupa un lugar importante. Estos procesos permiten el desarrollo de las habilidades, capacidades y conocimiento técnico de las personas, quienes mejoran recursos personales como la autoeficacia (Bakker y Demerouti, 2013). Las creencias de autoeficacia influyen en la motivación y en las actitudes para la realización de tareas (Song *et al.*, 2018).

Calderón *et al.* (2017) refieren que cuando un trabajador se considera capaz de enfrentar las demandas laborales, este puede hacer uso de sus habilidades y lograr óptimos resultados. Por lo tanto, la autoeficacia tiene efectos positivos sobre la productividad, la motivación y el aumento el bienestar; a su vez, favorece el afrontamiento de situaciones estresantes, reduce la percepción de amenaza e incertidumbre, así como la posibilidad de padecer depresión o síndrome de *burnout*.

El último componente tiene que ver con las intervenciones basadas en las fortalezas, eje que busca incrementar los recursos personales (Bakker y Demerouti, 2013). Miglianico *et al.* (2019) concluyeron que el uso de las fortalezas en los puestos de trabajo se encuentra estrechamente ligado a un mejor desempeño de las funciones y al bienestar, además de que también impacta la satisfacción y el compromiso. Dada la relevancia de este componente, estos autores proponen un modelo integrador para fomentar el uso de las fortalezas en contextos laborales.

Figura 2. Modelo integrador de fortalezas en entornos organizacionales.



Fuente: Miglianico *et al.* (2019).

El modelo está conformado por cinco pasos: 1) consiste en educar a los integrantes de la organización sobre el enfoque de las fortalezas, para que logren comprender el propósito y cuenten con la motivación para participar. En esta fase se muestran las ventajas de la intervención y se resuelven las dudas; 2) apoyados en un instrumento psicométrico y en métodos cualitativos como la retroalimentación de pares, se busca que el participante logre identificar sus fortalezas; 3) ayuda al trabajador a tomar consciencia de sus fortalezas. Esto se puede facilitar mediante ejercicios de apropiación y análisis de *feedback*; 4) la acción, para esto se requiere que la persona decida qué cambios desea implementar para hacer un uso óptimo de sus fortalezas. Es relevante que esto se lleve a objetivos a los que se les realice seguimiento desde la organización; adicionalmente es fundamental que la persona aprenda a usar sus fortalezas en los momentos propicios y con la intensidad requerida, y, por último, 5) el proceso es evaluado en términos cuantitativos y cualitativos. Se sugiere incluir indicadores de impacto para verificar la efectividad de la intervención (Miglianico *et al.*, 2019).

Bienestar en el trabajo y organizaciones saludables: algunas conclusiones

Con lo expuesto a lo largo de este capítulo se reafirma el valor que tiene el bienestar de los trabajadores en el contexto organizacional. Para experimentar este bienestar se requiere de la voluntad, proactividad e iniciativa de las personas, así como del compromiso de la organización. En otras palabras, se trata de una responsabilidad compartida:

La salud mental y el bienestar, en el contexto laboral, pueden ser entendidos como un proceso dialéctico del comportamiento humano individual y colectivo, al ser una práctica social que se basa y representa la capacidad de transformación de la realidad en el proceso de producción,

a través del sistema socioeconómico predominante. (Gómez y Calderón, 2017, p. 213).

Particularmente, en lo que respecta a las organizaciones, es su responsabilidad conocer cómo promover el bienestar en sus equipos de trabajo y desplegar acciones concretas para lograr los objetivos propuestos. Esta debe ser una tarea irremplazable, pues, como ya se ha mencionado, un trabajador que experimenta bienestar es más saludable (Salanova *et al.*, 2019); a su vez, un trabajador saludable se adapta mejor a los cambios, es resiliente y tiene una vida productiva, características que también van a definir a una organización saludable (Raya y Panneerselvam, 2013).

Una organización saludable “es aquella que integra estratégicamente el bienestar de los empleados en sus objetivos comerciales y la refuerza a través de prácticas establecidas” (Raya y Panneerselvam, 2013, p. 91). Dichas prácticas deben tener un soporte en la evidencia, como aquellas referidas a la comunicación, planificación, reclutamiento, selección y condiciones laborales, como el contrato laboral (Acosta *et al.*, 2015), además de las ya descritas previamente.

Tener organizaciones saludables es fundamental en épocas de crisis y cambios, pues permite salir de las adversidades y crecer en tiempos difíciles (Acosta *et al.*, 2015). Es así como la connotación saludable centra la atención en la salud, por un lado, de los trabajadores, y, por otro, de la organización en su conjunto (Salanova y Schaufeli, 2009). En las organizaciones saludables se reduce la rotación del personal y el absentismo, y se aumenta la productividad (DeJoy y Wilson, 2003). En coherencia con lo anterior, si el trabajador no tiene bienestar, tampoco podrá impartir esto al público con el que se relacione (Franco-Bontempo, 2014), lo que afectará el desempeño y los propósitos colectivos.

Conviene destacar que las intervenciones organizacionales saludables no solo cumplen la función de orientar actividades que le permitan un estado motivacional y de satisfacción para obtener un alto rendimiento laboral, sino que están dirigidas al bienestar y a la salud de los empleados como una meta intrínseca en sí misma (Salanova *et al.*, 2019). En este sentido, la psicología organizacional

positiva entiende la salud de los trabajadores como un propósito que debe ser incluido en las políticas institucionales (Gómez y Calderón, 2017).

Para concluir, es necesario agregar que, si bien en los últimos años se han propuesto nuevos modelos y teorías para explicar el bienestar en el trabajo, dichos avances han ocurrido en su mayoría en culturas diferentes a las de Latinoamérica. Por esta razón, un desafío es contribuir a la generación de lentes teóricos y metodológicos que se correspondan con las realidades de cada territorio, pues las particularidades relacionales y legales de cada región juegan un papel importante en el momento de diseñar y desplegar acciones que promuevan el bienestar. De manera que considerar aspectos como, por ejemplo, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional, el tipo de contrato y los roles asignados, pueden ser decisivos para ampliar la comprensión de este fenómeno.

Frente a este panorama, no es suficiente que se realicen esfuerzos desarticulados, prácticas asistencialistas o intervenciones de moda para promover la satisfacción y la felicidad en el trabajo. Por el contrario, se requiere de planeación y gestión estratégica que conduzcan a planes centrados en estados positivos, de manera que el bienestar y la salud se conviertan en pilares estructurales de las organizaciones.

Referencias

- Abadía, H., Castaño, E. y Quiroz-González, E. (2018). Comunicación organizacional: gestión interna, proyección y auditoría. En Páez Valdez (coord.), *Comunicación, educación y cultura: Movilidades y perspectivas* (pp. 63-86). Universidad Católica de Pereira.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 323–350. <https://doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía Industrial*, (330), 11–18.
- Alatalo, S., Oikarinen, E. L., Reiman, A., Ming Tan, T., Heikka, E. L., Hurmelinna-Laukkanen, P., Muhos, M. y Vuorela, T. (2018). Linking Concepts of Playfulness and Well-Being at Work in Retail Sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 226–233. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.03.013>
- Amutio, A., Ayestaran, S. y Smith, J. (2008). Evaluación del burnout y bienestar psicológico en los profesionales sanitarios del País Vasco. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 235–252.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Caballero-Lozada, M. y Nieto-Gómez, L. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*, 11(1), 124–134. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21105>
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109–137.

- Calderón, J., Laca, F. y Pando, M. (2017). La autoeficacia como mediador entre el estrés laboral y el bienestar. *Psicología y Salud*, 27(1), 71–78.
- Cooper, C. y Cartwright, S. (1994). Healthy Mind, Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations*, 47(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- Dávila, M. y Finkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 16(1), 35–48.
- DeJoy, D. y Wilson, M. (2003). Organizational Health Promotion: Broadening the Horizon of Workplace Health Promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337–341. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.5.337>
- Dessen, M. y Paz, M. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Extremera, N., Durán, A. y Rey, L. (2007). Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, 342, 239–256.
- Fonseca, J. y Cruz, C. (2019). Relación del bienestar subjetivo de los trabajadores con su compromiso hacia la organización. *CES Psicología*, 12(2), 126–140. <https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.9>
- Franco-Bontempo, M. (2014). El síndrome de burnout en un centro de rehabilitación infantil de México. *Revista Mex Neuroci*, 15(2), 74–80.
- Gómez-Salgado, J., Navarro-Abal, Y., López-López, M., Romero-Martín, M. y Climent-Rodríguez, J. (2019). Engagement, Passion and Meaning of Work as Modulating Variables in Nursing: A Theoretical Analysis. *International*

- Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(108), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph16010108>
- Gómez, M. y Calderón, P. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, (23), 189–217. <https://doi.org/10.25057/25005731.870>
- González Rico, P. (2015). *Bienestar laboral y personal en trabajadores de universidad*. Universidad de Extremadura.
- Hermosa-Rodríguez, A. M. (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: Explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración*, 1, 20–31.
- Jiménez, A. y Gómez, V. (2014). Corresponsabilidad familiar, prácticas organizacionales, equilibrio trabajo-familia y bienestar subjetivo en Chile. *Civilizar*, 14(27), 85–95. <https://doi.org/10.22518/16578953.181>
- Korpela, K., De Bloom, J., Sianoja, M., Pasanen, T. y Kinnunen, U. (2017). Nature at Home and at Work: Naturally Good? Links Between Window Views, Indoor Plants, Outdoor Activities and Employee Well-Being over One Year. *Landscape and Urban Planning*, 160, 38–47. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.12.005>
- Larrubia, Á. (2019). MBI (Mindfulness Based Intervention). Desarrollo profesional y salud laboral. *Revista de Investigación y Educación en Ciencias de la Salud*, 4, 4–27. <https://doi.org/10.37536/riecs.2019.4.s1.122>
- Lorente, L. y Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo.” *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (73), 16–20.
- Luceño-Moreno, L., Talavera-Velasco, B., Martín-García, J. y Martín, S. (2017). Factores de riesgo psicosocial como predictores del bienestar laboral: un análisis SEM. *Ansiedad y Estrés*, 23(2–3), 66–70. <https://doi.org/10.1016/j.anyes.2017.09.001>

- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A., Martin-Krumm, C. y Martin-Krumm, C. (2019). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*, 21, 737–764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). Lineamiento operativo para la promoción de un entorno laboral formal saludable. Ministerio de Salud y Protección Social. <http://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/wp-content/uploads/2019/05/entorno-laboral-saludable-2018.pdf>
- Moyano-Díaz, E., Gutiérrez, D., Zúñiga, K. y Cornejo, F. (2013). Empleados y desempleados, atribuciones causales y bienestar subjetivo. *Psicología e Sociedade*, 25(2), 440–450. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822013000200021>
- Oblitas, L., Turbay, R., Soto, K., Crissien, T., Cortes, O., Puello, M. y Ucrós, M. (2017). Incidencia de mindfulness y qi gong sobre el estado de salud, bienestar psicológico, satisfacción vital y estrés laboral. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(1), 99–113. <https://doi.org/10.15446/rcp.v26n1.54371>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2012). Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo (OIT). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203380.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos laborales saludables. Fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo. http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Orejuela, J., Londoño, G. y Zapata, P. (2016). El paisaje sociolaboral posfordista y los desafíos para la gestión de recursos humanos en el siglo XXI. En J. Orejuela, V. Andrade y M. Villamizar, *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II* (pp. 519–549). Editorial Bonaventuriana.

- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Trabajar para un futuro más prometedor. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_662442/lang--es/index.htm
- Paredes, O. y Sanabria-Ferrand, P. (2008). Prevalencia del síndrome de burnout en residentes de especialidades médico quirúrgicas, su relación con el bienestar psicológico y con variables sociodemográficas y laborales. *Revista Med de la Facultad de Medicina*, 16(1), 25–32.
- Paschoal, T., Álvaro, J. y Barreiros-Porto, J. (2015). El efecto moderador de los valores personales en la relación entre condiciones de trabajo y bienestar. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 89–121. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.987505>
- Paschoal, T. y Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22.
- Pfeffer, J. (1997). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Oxford.
- Polo, J. (2012). *Diseño del trabajo y bienestar. Un aporte desde la psicología organizacional positiva*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Quiroz-González, E. y Castaño-González, E. (2019). *Organizaciones saludables: aportes al bienestar de los trabajadores de la salud en Colombia*. Universidad Católica de Pereira. https://www.researchgate.net/publication/342028879_Organizaciones_saludables_aportes_al_bienestar_de_los_trabajadores_de_la_salud_en_Colombia
- Raya, R. y Panneerselvam, S. (2013). The Healthy Organization Construct: A Review and Research Agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89–93. <https://doi.org/10.4103/0019-5278.130835>

- Reynaga-Estrada, P., Arévalo, E., Verdesoto, Á., Jiménez, I., Preciado, M. y Morales, J. (2016). Beneficios psicológicos de la actividad física en el trabajo de un centro educativo. *Retos*, (30), 203–206.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rodríguez, R., Salanova, M. y Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15–28. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet>
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Nogareda, C. (2007). NTP 730: Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial [nota técnica]. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177–184.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, (62), 109–138.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.

- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sianoja, M., Syrek, C., De Bloom, J., Korpela, K. y Kinnunen, U. (2017). Enhancing Daily Well-Being at Work Through Lunchtime Park Walks and Relaxation Exercises: Recovery Experiences as Mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 428–442. <https://doi.org/10.1037/ocp0000083>
- Song, J., Chai, D., Kim, J. y Bae, S. (2018). Job Performance in the Learning Organization: The Mediating Impacts of Self-Efficacy and Work Engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249–271. <https://doi.org/10.1002/piq>
- Tims, M., Bakker, A. y Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Véliz, A., Dörner, A., Soto, A. y Arriagada, A. (2018). Bienestar psicológico y burnout en profesionales de atención primaria de salud en la región de Los Lagos, Chile. *Acta Universitaria*, 28(3), 56–64. <https://doi.org/10.15174/au.2018.1895>
- Vera, M., Vélez, C. y Córdova, M. (2018). Efectos de la depresión en el bienestar laboral: El rol modulador del apoyo social en el trabajo. *Investigatio*, (10), 1–9. <https://doi.org/10.31095/investigatio.2018.10.1>
- Wang, N., Zhu, J., Dormann, C., Song, Z. y Bakker, A. (2020). The Daily Motivators: Positive Work Events, Psychological Needs Satisfaction, and Work Engagement. *Applied Psychology*, 69(2), 508–537. <https://doi.org/10.1111/apps.12182>
- Warr, P. (1999). Well-being and the Workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (eds.), *Well-being: The Foundation of Hedonic Psychology* (pp. 392–412). Russell Sage Foundation.