

# 8

---

## Gestión de la felicidad y organizaciones saludables. Evidencias de intervención

Alvaro Acuña-Hormazabal, Sebastián Maureira-Meneses, Liz Pierina González-Infante, Rodolfo Mendoza-Llanos

### Resumen:

La pandemia del COVID-19 impactó tanto a individuos como a organizaciones, resaltando la importancia de la gestión organizacional en situaciones de presión. Este capítulo, basado en estudios del Grupo de Investigación “Gestión del Comportamiento Organizacional” en Chile, aborda cómo la psicología positiva y la psicología organizacional positiva mejoran el bienestar laboral y los resultados organizacionales. Se presentan resultados de prácticas saludables desde el Modelo HERO aplicado en organizaciones. Los hallazgos subrayan la importancia de organizaciones saludables para fomentar el bienestar, resiliencia, compromiso y creatividad de los trabajadores. Sin embargo, aún existen desafíos en la implementación efectiva de políticas de bienestar, destacando la necesidad de enfoques basados en evidencia para enfrentar estos retos futuros, lo sin duda representa un desafío para los próximos años.

### Palabras clave:

Organizaciones Saludables; Prácticas Organizacionales Saludables; Felicidad; Salud; Gestión del Comportamiento Organizacional.

Acuña-Hormazabal, A., Maureira-Meneses, S., González-Infante, L. P., y Mendoza-Llanos, R. (2024). Gestión de la felicidad y organizaciones saludables. Evidencias de intervención. En J. Vargas. (Ed). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinares. Volumen I.* (pp. 116-133). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.173.c157>



## Introducción

Mejorar la calidad de vida de las personas y fortalecerlos para que cuando tengan que enfrentar un momento o evento crítico de sus vidas, lo hagan de la mejor manera posible, sin desanimar ni mucho menos deprimirse, son los principales objetivos de la psicología positiva (Seligman, 1999; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; Contreras y Esguerra, 2006; Seligman y Csikszentmihalyi, 2014).

Desde esta premisa se han desarrollado investigaciones e intervenciones para que estos postulados causen el efecto esperado. Así encontramos estudios que profundizan la relación entre la felicidad y salud de las personas (Veenhoven, 2008; Steptoe, 2019; Benevene et al., 2019) y como esto es un predictivo de una buena vida (Waldinger y Schulz, 2023)

En el mundo de las organizaciones y el trabajo también se han desarrollado estos temas, surgiendo la psicología organizacional positiva, la cual desarrolla diversas herramientas para fomentar el bienestar de los y las trabajadoras, el cual repercutirá en la mejora de sus desempeños individuales y colectivos que implicarán un impacto positivo en los resultados de las organizaciones (Salanova et al., 2019).

Las investigaciones muestran que los trabajadores felices y saludables tienen mejores desempeños laborales (Pojanos y Japos, 2022), son más resilientes (Lyubomirsky, 2010), comprometidos (Choudhury et al., 2019) y creativos (Csikszentmihalyi, 1997; Alketbi y Alshurideh, 2023)

Ahora bien, ¿Cómo lograr fomentar la felicidad de los trabajadores?

Los estudios señalan que variables como el liderazgo (López Pérez et al., 2023), el ambiente laboral (Alameeri et al., 2021), las relaciones interpersonales (Haar et al., 2019), la comunicación (Valencia Franco y Castaño González, 2022), entre otras condiciones, influyen en el estado de ánimo y bienestar de las y los trabajadores, por lo que se deben impulsar prácticas organizacionales que las promuevan (Acosta Antognoni et al, 2012; Zhong et al., 2016)

Todo esto se hace más urgente y relevante con la llegada de la pandemia por COVID-19, la cual agudizó profundos cambios en diversas áreas de la sociedad (Arora y Grey, 2020; Settersten et al., 2020). En el ámbito laboral, la era post-COVID-19 se caracteriza por el deterioro de la salud mental (Fond et al., 2022; Jiskrova, 2022) además de transformaciones en métodos del trabajo (Ratten, 2023) entre otros aspectos que han comenzado a redefinir la satisfacción laboral de los empleados (Kuzior et al., 2022). Para los administradores, estas circunstancias imponen el desafío de revisar y ajustar las estrategias organizacionales

y prácticas de recursos humanos, con el objetivo de promover la salud de los trabajadores, mantener el compromiso y asegurar la continuidad y estabilidad de las organizaciones (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023; Ng & Stanton, 2023; Sharma et al., 2024)

En este capítulo esperamos entregar fundamentos teóricos y empíricos al respecto en base a la revisión que se ha realizado de diversas investigaciones y de las que, junto al Grupo de Investigación en “Gestión del Comportamiento Organizacional” de la Universidad del Bío-Bío, hemos realizado en Chile.

## **Evolución y relevancia de las Organizaciones Saludables**

Las organizaciones son un conjunto de personas y otros recursos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común que por sí solos les sería imposible de lograr. Diversas investigaciones (Salanova et al., 2012; Raya y Panneerselvam, 2013; Arnoux-Nicolas et al., 2016; Grawitch y Ballard, 2016; Kim et al., 2018; Salanova et al., 2019; Di Fabio et al., 2020) han demostrado que, con el paso del tiempo, las organizaciones han sido conscientes de la relevancia de los trabajadores como recursos, pero también como personas que viven en otros ambientes diferentes al trabajo y que su emocionalidad producida por eventos que les ocurran, puede afectar su salud, bienestar y desempeño.

En este contexto Schneider (2021) señala que las organizaciones cuando son solidarias; es decir, cuando se preocupan por el bienestar de los trabajadores, escuchan sus opiniones y les proporcionan los recursos necesarios para que puedan trabajar, hace menos probable el absentismo, las adicciones, los accidentes, e incrementa el compromiso organizacional, mientras se enfrentan a un futuro exigente y cambiante.

Por su parte, Seligman et al. (2005) y posteriormente Avia y Vázquez (2011), indican que las organizaciones han tomado conciencia ante el hecho de que afrontar reactivamente los problemas de salud mental tiene un impacto menor al de gestionar proactivamente las fortalezas de los trabajadores, para que estos se encuentren preparados cuando tengan que enfrentar eventos propios del trabajo.

Ya en el año 1962, Jame Clark, establecía que el éxito de una organización debía trabajarse de manera multidimensional, que no bastaba con la dimensión técnica para alcanzar los objetivos y ser rentables, que quienes pensaran así y no consideraran a los trabajadores y sus necesidades tanto particulares como colectivas, estaban destinadas al fracaso. Clark (1962), adelantado para su tiempo, logró demostrar algo que hoy es un hecho en las ciencias del comportamiento: la interacción humana es compleja y variable, y de ella depende el crecimiento de la organización.

Por otra parte, Potthoff (1973) argumentaba sobre los altos costos que significan para una organización hacerse cargo de los problemas de salud mental de sus trabajadores y recomendaba desarrollar políticas de bienestar para los empleados que se transformarán en prácticas habituales con el fin de mermar los problemas psicológicos y mentales. Esto, señalaba, tendrá un costo menor y permitirá mantener la salud financiera de la organización.

En la misma línea, Cooper y Cartwright (1994) describen, fundamentados en su investigación, que el impacto del estrés de los trabajadores en las finanzas de la organización es muy elevado, no sólo por el alto costo de hacerse cargo de él, expuesto antes por Potthoff (1973), sino que además por lo que significa -en rendimiento y productividad- que un trabajador se ausente o se vaya de la empresa, promoviendo entonces que una buena salud física, psicológica y mental de los trabajadores aportará primero a su bienestar y segundo a la buena salud financiera de la organización.

El concepto de organizaciones saludables tiene sus orígenes en el movimiento científico de la psicología positiva, el cual desde sus inicios ha buscado desarrollar en las personas sus fortalezas, para que cuando deban encarar eventos adversos propios de la vida, cuenten con más recursos personales que les permitan afrontarlos de la mejor forma posible.

En el ámbito organizacional y desde una perspectiva de la gestión, la psicología positiva ha tenido un gran desarrollo desde principios del milenio (Kim, Doiron, Warren y Donaldson, 2018) incorporando términos como el de organizaciones saludables, recogiendo los aportes anteriores mencionados (Clark, 1962; Potthoff, 1973; y Cooper y Cartwright, 1994). Esta perspectiva, sostiene que, para que las organizaciones puedan sobrevivir a la turbulencia del entorno y situaciones externas no controlables deben contar con empleados positivos y saludables (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Salanova, Llorens y Martínez, 2019). Así, ha surgido la Psicología Organizacional Positiva, la cual es definida por Salanova et al. (2016, p. 177) como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones”. De esta forma, aquellas organizaciones que gestionan considerando estos aspectos de manera integral, podrán ser denominadas organizaciones saludables.

Con todo esto, las organizaciones saludables se han definido como aquellas que, para lograr bienestar, salud y felicidad de sus trabajadores, que a su vez repercuta en buenos resultados organizacionales, deben primero ser conscientes de ello e incluirlos en sus planificaciones estratégicas tanto como declaraciones de creencias, valores y principios, como en planteamientos de políticas y prácticas. Posteriormente; en segundo nivel se generen las conductas individuales, grupales y organizacionales coherentes a lo establecido

y que formen entornos de trabajo positivos y saludables (Salanova, Llorens y Martínez, 2016; Di Fabio, 2017, Di Fabio et al., 2020).

Son diversas las investigaciones que bajo el concepto de “Organizaciones Saludables” han contribuido al desarrollo de esta línea de investigación: Lowe (2010) plantea que tanto la cultura, el clima y las prácticas crean un entorno propicio para la salud y seguridad de los empleados, así como para la efectividad organizacional; De Smet et al. (2007), Raya y Panneerselvam (2013), Arnoux-Nicolas et al. (2016) y Grawitch y Ballard (2016) han profundizado sobre el fuerte nexo que existe entre el bienestar de los trabajadores de una organización y su éxito. Del mismo modo Sánchez-Montero et al. (2021) se enfocan en el fenómeno del liderazgo positivo y en cómo éste encamina a las empresas a repensar formas tradicionales de trabajo, y contribuye al desarrollo y crecimiento de los colaboradores. Se trata, por ende, de un objeto de investigación que está en constante definición para dar cuenta de su aplicación en diversos contextos, al tiempo que evoluciona, para dar lugar a la integración de modelos donde las organizaciones saludables aparecen como un elemento a resaltar, tal como ocurre con el estudio que presenta Benítez-Saña (2021).

Uno de los modelos de organizaciones saludables es el HERO (HEalthy and Resilient Organization) el cual propone el desarrollo de prácticas y recursos planificados y sistemáticos en las organizaciones, que generarán ambientes laborales positivos y tendrán impactos positivos en el bienestar y la salud de los empleados; esto a su vez promoverá buenos desempeños individuales y de equipo, lo que implicará resultados organizacionales saludables. El modelo propone un conjunto de prácticas organizacionales saludables para su consecución (Salanova et al., 2019).

## **Prácticas organizacionales saludables**

Para Cameron et al. (2011) las prácticas en las organizaciones no representan emociones ni clima, sino que asumen una orientación conductual y se refieren a conductas o actividades colectivas que son definidas por una determinada entidad. Para Wright y McMahan (1992, p.298) las prácticas organizacionales son “un patrón planificado de actividades orientados a facilitar que una organización logre sus metas” y señalan que las desarrolladas desde la gestión de personas son altamente significativas debido a que generan en los trabajadores, de forma individual y en equipo, mayor sentido de pertenencia, compromiso y buen desempeño. La relación de las buenas prácticas con el bienestar de los trabajadores, se ha venido estudiando desde el surgimiento de la psicología positiva, específicamente de la psicología organizacional positiva.

Complementariamente Salanova et al. (2016) indican la relevancia de que las organizaciones, si quieren ser positivas y saludables, generen un entorno y una cultura donde las personas puedan desarrollarse y experimentar bienestar, logrando así, su funcionamiento óptimo. Con esto último se orienta a las organizaciones a desarrollar prácticas en beneficio de las personas y de los equipos, lo que a su vez impactará positivamente en la totalidad de la organización.

En este ámbito, múltiples estudios (Cameron et al., 2011; Lyubomirsky, King y Diener, 2005; Alfes, Shantz y Truss, 2012; Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013) han demostrado con diversas variables para representar el bienestar de las personas (satisfacción, engagement, compromiso, flow), que la sola percepción por parte de los trabajadores de la existencia de prácticas organizacionales planificadas y sistemáticas, provoca en ellos sensación de bienestar.

En esta línea Carlsen (2008) plantea que el desarrollo de buenas prácticas provoca que la organización sea vista como un buen lugar para trabajar, aumentando su reputación y buena imagen, lo que impactará en los resultados, por lo cual Zapata (2009) manifiesta que éstas deberían incluirse en las planificaciones estratégicas de las empresas. Desde el modelo HERO se señala que para que una organización sea considerada saludable es imperativo desarrollar prácticas planificadas y sistemáticas (Salanova et al., 2019)

Desde aquí surge el nombre de “Prácticas organizacionales saludables” (POS) las cuales son: Conciliación entre la vida laboral y familiar, Prevención del mobbing, Desarrollo de carrera, Desarrollo de habilidades, Salud laboral, Equidad y Justicia, Comunicación, información organizacional y Responsabilidad social empresarial (Salanova et al., 2019)

Desde el Grupo de Investigación “Gestión del Comportamiento Organizacional GeCO” hemos basado nuestras investigaciones e intervenciones en este modelo, principalmente desde el año 2020. Alguno de los resultados obtenidos los presentamos a continuación.

En el segundo semestre del 2020, primer año en pandemia, encuestamos un grupo de 594 trabajadores de diversos sectores (Educación, salud, comercio, industria) a quienes se les consultó por la percepción que ellos tenían respecto al desarrollo de prácticas organizacionales saludables en sus lugares de trabajo y de cómo esto incidía en sus estados de psicoemocionales. Con sus respuestas pudimos comprobar que la incidencia es positiva en sus estados de vigor, dedicación y absorción, específicamente vimos que la percepción positiva de estas prácticas propuestas por el modelo HERO, aumentaban un 50% su bienestar, pero no solo eso, pues también disminuían el agotamiento en un 44% (Mendoza-Llanos et al., 2022)

Posterior a lo anterior y aún en pandemia, seguimos poniendo a prueba el modelo y lo aplicamos en tres organizaciones distintas: Centro Educativo (Colegio Subvencionado), Centro de Salud (Clínica Privada) y Municipalidad (Institución Pública). Elegimos estas organizaciones pues las tres, en mayor o menor medida, tuvieron que seguir funcionando, con poco y nada de margen de tiempo para adaptarse a las nuevas condiciones que el coronavirus imponía.

El modelo funcionó de la forma esperada en el centro educativo, es decir, las y los trabajadores tenían una positiva percepción de las prácticas organizacionales saludables y eso aumentaba sus estados de bienestar y disminuía el malestar, lo que no sucedía en el centro de salud ni en el municipio, en donde las y los trabajadores percibían un bajo desarrollo de las prácticas y por ende ellas no se relacionaban con sus estados psicoemocionales, que por lo demás eran bastante bajos, encontrándonos con trabajadores cercanos a experimentar estrés crónico (Acuña – Hormazabal et al., 2023)

El año siguiente decidimos hacer seguimiento al centro educativo por sus buenos resultados obtenidos en el año 1, pero para nuestra sorpresa, los resultados cambiaron. El estado de vigor, dedicación y absorción con el trabajo prácticamente se mantenía, pero sus niveles de malestar habían aumentado y la percepción de desarrollo de las prácticas organizacionales saludables había bajado notoriamente.

Para encontrar respuestas a las interrogantes que surgían con este nuevo escenario, fuimos al centro educativo a entrevistar a directivos y trabajadores, encontrando una nueva realidad que pudiese explicar estos nuevos resultados: El colegio ya no tenía al departamento de recursos humanos que se preocupaba de la planificación e implementación de las prácticas, lo que podía explicar la baja percepción de estas. Esto, como lo señala la evidencia, generó un aumento en el malestar de los trabajadores, lo que se vio reforzado por el avance de la pandemia, el miedo producido por ella y las nuevas restricciones impuestas por el gobierno (Ganga-Contreras et al., 2022)

Con esta evidencia teórica y empírica, creemos importante resaltar la relevancia que tiene el que una organización se haga cargo del bienestar de sus trabajadores no solo por ética y por lo que eso genera en las personas, sino también porque este hecho generará buenos desempeños individuales y colectivos que repercutirán en el desarrollo de buenos procesos y resultados organizacionales, que implicarán finalmente un desarrollo de la sociedad en su conjunto, formando así, un círculo virtuoso.

Teniendo claridad de lo expuesto hasta aquí y propiciando el desarrollo continuo de la investigación científica surge una nueva interrogante y que dice relación a saber si las prácticas organizacionales tendrán el mismo efecto en trabajadores que presenten un buen estado de salud y felicidad que en quienes no.

¿Una intervención organizacional causara el mismo resultado en trabajadores sanos y felices que en trabajadores con mala salud y con alguna dificultad de su vida familiar y/o privada que limite su felicidad?

Intuitivamente nuestra respuesta tiende a ser negativa, lo que es respaldado por Bakker et al. (2023) quienes exponen que cada vez es más notorio como los asuntos personales afectan el “vivir” en los diversos ámbitos en los que nos desenvolvemos y afectan nuestro funcionamiento y por ende el desempeño.

¿Las organizaciones deben preocuparse por la felicidad y salud de sus trabajadores solo cuando están en el trabajo?

Creemos que la respuesta a la interrogante es negativa, pues si bien la empresa no es responsable de la felicidad y salud de sus colaboradores, si lo es de promoverla y no se puede limitar al espacio laboral, pues sabemos que las personas somos seres integrales que habitamos diversos espacios (Familia, amigos, trabajo) y que lo que nos sucede en uno de ellos, nos afecta en él y en todos los ámbitos de la vida.

Entonces ¿Qué hacer?

Sin duda estas reflexiones abren una nueva línea de investigación necesaria de abarcar para encontrar nuevas respuestas. En el siguiente apartado, intentaremos dar fundamentos que sustenten este cuestionamiento.

## **Factores individuales de la felicidad.**

La OMS define a la salud como un “estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Masic, 2015). Por su parte la felicidad no es solo una emoción pasajera, sino un estado emocional duradero que además de consistir en experimentar emociones positivas, trata de tener un sentido de propósito y sentirse satisfecho con la vida en general (Wilson, 1967).

Estas definiciones son importantes para señalar que la felicidad y salud es multivariable y que son múltiples las prácticas individuales que las personas pueden desarrollar para alcanzarlas y mantenerlas.

Preocuparse y ocuparse de la salud es una responsabilidad individual que no se pueden traspasar, mucho menos a nuestro empleador (Badri et al., 2021), pero dado que los trabajadores a tiempo completo pueden pasar alrededor de la mitad de sus horas de vigilia en el trabajo, este espacio se convierte en un lugar fundamental para su salud, por lo que es un imperativo que las organizaciones la promuevan (Aziz y Cunningham,

2008; Antoniou & Cooper, 2005), más si sabemos, como lo expresa la OMS, que el empleo justo y el trabajo decente son importantes determinantes sociales de la salud, y una fuerza laboral saludable es un prerrequisito esencial para la productividad y el desarrollo económico (World Health Organization, 2022).

En línea con lo anterior la OMS propuso en el año 2008 un Plan de Acción Mundial sobre la Salud de los Trabajadores, cuyos objetivos fueron: *Elaborar una política de salud de los trabajadores; Proteger y promover la salud en el lugar de trabajo; Mejorar el desempeño y el acceso a los servicios de salud ocupacional; Proporcionar pruebas para la acción; Incorporar la salud de los trabajadores a otras políticas* (World Health Organization, 2013), los cuales promueven en los estados miembros la incorporación de prácticas en pro de la salud de los trabajadores.

En Chile se desarrolla la política “Plan Nacional de Salud” que establece objetivos sanitarios para la década 2021-2030, la cual en su línea operativa se materializa con la “Estrategia Nacional de Salud”, cuyo eje N°1 “Medio Ambiente y Entornos Saludables”, dimensión “Salud Ocupacional” la cual tiene como objetivo el disminuir la exposición de la población trabajadora a condiciones y organización del trabajo desfavorables que generan daños a su salud, afectando su seguridad y bienestar” (Ministerio de Salud, 2022).

La salud y felicidad de los trabajadores es una preocupación mundial, cada país, en mayor o menor medida ha intentado promoverlas con sus legislaciones. Las empresas intentan cumplir con esas legislaciones y algunas de ellas van más allá, teniendo resultados significantes y alentadores.

## ¿Qué están haciendo los trabajadores al respecto?

No tenemos respuesta a esta interrogante, pero si podemos identificar los principales ámbitos que contribuyen a la salud y felicidad y como las personas pueden trabajar en ellas.

Son variados los estudios que muestran la relación entre salud mental y felicidad. Gray (2019) realiza una revisión sobre intervenciones proactivas para mitigar el deterioro de la salud mental en el trabajo, con temas desde el liderazgo positivo, pasando por la buena comunicación que disminuya la incertidumbre, hasta la revisión de la carga de trabajo y los recursos disponibles para enfrentarla. Con esto, la salud mental de los trabajadores se ha mantenido y promovida la sensación de bienestar y felicidad. Por otra parte, Khodabakhsh (2021) nos muestra en una revisión sistémica los principales síntomas de deterioro en la salud mental que afectan la felicidad, encontrando a la ansiedad, síntomas de migraña, presión arterial desregulada, agotamiento y hasta depresión como elementos que marcan un camino de expresión del deterioro y por ende de la infelicidad.

En una línea de comprensión compleja e integral, no podemos dejar de mencionar que existen otros elementos relacionados con el bienestar que en ocasiones consideramos como parte del espacio individual extra organizacional, pero que sin duda le atañen, y de alguna manera afectan, estas son la nutrición y la actividad física. En ese orden de ideas, la nutrición y el consumo de una dieta equilibrada es base para el buen vivir. Una nutrición adecuada y equilibrada es obviamente la base de la salud física, pero también para el desarrollo psicosocial (Pyle et al., 2009).

La obesidad es un problema que repercute en la salud física que afecta la sensación de bienestar, pero de la misma forma lo es la desnutrición (Lambert, 2022)

Entonces no se trata de comer mucho o poco, si no de comer lo que el cuerpo necesita y en los tiempos que lo necesita para ser saludables y felices (Rosenthal, 2007). Por otro la realización de actividad física está relacionada positivamente con la felicidad y esta asociación es universal (Balish et al., 2016). Ahora bien, esa felicidad no solo es generada por la liberación de endorfinas producto de la acción, sino también por las interacciones sociales que ahí se producen (Lera-López et al., 2021).

Badri et al. (2022) señalan que sentirse con mucha energía proviene de realizar actividades físicas a diario y que eso es uno de los principales promotores de la felicidad. Entonces la salud mental, la nutrición y actividad física (idealmente el deporte), son ámbitos relevantes para la felicidad y salud de las personas. Los tres ámbitos son de dominio personal, pero que pueden ser promovidos por las organizaciones en las que las personas trabajan para fomentar su felicidad y desempeño (Roczniewska et al., 2022) lo que ya es una realidad en varios países del mundo, en donde sus organizaciones fomentan hábitos saludables en sus trabajadores con muy buenos resultados (Byrne et al., 2011; Kahn-Marshall et al., 2012; Kilpatrick et al., 2014; Stringer, 2017)

## Conclusiones

En el análisis de las investigaciones y prácticas relacionadas con la psicología positiva y su aplicación en el ámbito organizacional, destacan varios resultados que subrayan la importancia de desarrollar organizaciones saludables para favorecer el bienestar de los trabajadores. Las investigaciones muestran consistentemente que los empleados felices y saludables tienen mejor desempeño laboral, mayor resiliencia, compromiso y creatividad, lo que se traduce en beneficios tanto para los individuos como para las organizaciones. La conexión entre la implementación de prácticas organizacionales saludables y la mejora en el bienestar de los empleados es evidente, destacando la relevancia de integrar estas prácticas en las estrategias organizacionales.

El equilibrio entre vida-trabajo es crucial, ya que pasamos una parte significativa de nuestras vidas en el entorno laboral. Si bien la felicidad no se limita al ámbito laboral, la influencia de este en el bienestar general de los trabajadores es innegable (Faragher et al., 2005; Fond et al., 2022). Por lo tanto, las organizaciones que promuevan un entorno de trabajo positivo no solo mejorarán la satisfacción laboral, sino que también contribuyen a una mayor felicidad y salud general de sus empleados. Esto resalta la importancia de abordar la felicidad de los trabajadores como un objetivo principal, más allá de simples condiciones laborales (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023; Salanova et al., 2019).

Sin embargo, persisten desafíos significativos en términos de gestión para la implementación efectiva de políticas y estrategias que promuevan el bienestar. Resulta fundamental que las organizaciones adopten enfoques basados en evidencia, actualizando prácticas que no permiten dar respuesta a la magnitud del problema. Al respecto, si bien existe un desarrollo teórico considerable y una variedad de herramientas de diagnóstico, incluso con aplicación sistemática por disposiciones legales (como el caso del Cuestionario de Evaluación de Ambiente Laboral y Salud Mental (CEAL-SM) en Chile, Batería para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial en Colombia, o el COPSOQ-ISTAS21 en España) se observan deficiencias en la incorporación a nivel estratégico en las organizaciones.

Frente a lo anterior, la formación especializada en la materia es otra área crítica. Esto ha dado paso a la proliferación de “gurús de la felicidad” promoviendo “recetas” o intervenciones cortoplacistas, que, aunque bien intencionadas, a menudo carecen de efectos comprobados científicamente, siendo ineficaces a largo plazo, y a su vez minando la posibilidad de intervenciones frente a los trabajadores, al observar que sus propios esfuerzos se pierden en actividades “parche” que buscan cumplir con indicadores de gestión, más que con atacar los problemas de fondo con una perspectiva de abordaje integral. Es necesario el desarrollo de profesionales capacitados que puedan diseñar e implementar estrategias basadas en fundamentos científicos del bienestar, garantizando así intervenciones efectivas para la gestión de ambientes laborales saludables.

Finalmente, las perspectivas actuales para abordar el bienestar reconocen que tanto organizaciones como los individuos tienen roles complementarios en la promoción de prácticas saludables. Mientras que las organizaciones deben crear un entorno que facilite y promueva prácticas saludables, los individuos también deben asumir la responsabilidad de su bienestar personal. Esta colaboración entre prácticas individuales y organizacionales es fundamental para alcanzar un estado de bienestar integral y sostenible, beneficiando a los individuos, a la organización y a la sociedad en su conjunto.

## Referencias

- Acosta Antognoni, H., Salanova, M., & Llorens Gumbau, S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: The role of organizational trust. *Ciencia y trabajo*, 7-15.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107–120.
- Acuña-Hormazabal, Á., Dávila-Vera, M., Mendoza-Llanos, R., Maureira-Meneses, S., & Pons-Peregron, O. (2023). Engagement and Burnout in Times of COVID-19: A Comparative Analysis Based on Healthy Organizational Practices. *Sustainability*, 15(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph19137700>
- Alfes, K., Shantz, A. y Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Alketbi, S., & Alshurideh, M. (2023). *Impact of workplace happiness on the employee creativity: A systematic review. The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence System*. Springer International Publishing.
- Antoniou, A.-S. G., & Cooper, C. L. (2005). *Research companion to organizational health psychology*. Edward Elgar. <https://n9.cl/5a1gu>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., and Bernaud, J.-L. (2016). *From meaning of working to meaningful lives: the challenges of expanding decent work*. *Front. Psychol.*
- Arora, T., & Grey, I. (2020). Health behaviour changes during COVID-19 and the potential consequences: A mini-review. *Journal of Health Psychology*, 25(9), 1155-1163. <https://doi.org/10.1177/1359105320937053>
- Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Lahiani, F.-J., & Fouquereau, E. (2023). Well-being and performance at work: A new approach favourable to the optimal functioning of workers through virtuous organisational practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 608-623. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3584>
- Avia, M., y Vazquez, C. (2011). *Optimismo inteligente*. Alianza Editorial.
- Aziz, S. and Cunningham, J. (2008), “Workaholism, work stress, work-life imbalance: exploring gender’s role”. *Gender in Management*, 23(8), 553-566. <https://doi.org/10.1108/17542410810912681>
- Badri, M. A., Alkhaili, M., Aldhaheri, H., Alnahyan, H., Yang, G., Albahar, M., & Alrashdi, A. (2021). Understanding the interactions of happiness, self-rated health, mental feelings, habit of eating healthy and sport/activities: a path model for Abu Dhabi. *Nutrients*, 14(1), 55.
- Badri, Masood A., Mugheer Alkhaili, Hamad Aldhaheri, Hamdan Alnahyan, Guang Yang, Muna Albahar, y Asma Alrashdi. 2022. “Comprensión de las interacciones entre la felicidad, la salud autoevaluada, los sentimientos mentales, el hábito de comer sano y el deporte/actividades: un modelo de ruta para Abu Dhabi”. *Nutrients* 14(1). <https://doi.org/10.3390/nu14010055>
- Balish, SM, Conacher, D., y Dithurbide, L. (2016). El deporte y la recreación están asociados con la felicidad en todos los países. *Investigación trimestral para el ejercicio y el deporte*, 87(4), 382-388.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., y Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales: Nuevos Desarrollos en la Última Década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157–167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>

- Benevene, P., De Stasio, S., Fiorilli, C., Buonomo, I., Ragni, B., Briegas, J. J. M., y Barni, D. (2019). Efecto de la felicidad de los docentes en la salud de los docentes. El papel mediador de la felicidad en el trabajo. *Frente. Psicólogo*, 10.
- Benítez-Saña, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 167-177. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4376>
- Byrne, D. W., Goetzel, R. Z., McGown, P. W., Holmes, M. C., Beckowski, M. S., Tabrizi, M. J., & Yarbrough, M. I. (2011). Seven-year trends in employee health habits from a comprehensive workplace health promotion program at Vanderbilt University. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(12), 1372-1381.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266– 308. doi:10.1177/0021886310395514
- Carlsen, A. (2008). Positive dramas: Enacting self-adventures in organizations. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 55-75.
- Choudhury, A., Dutta, A., y Dutta, S. (2019). Felicidad de los empleados, compromiso de los empleados y compromiso organizacional: una revisión de la literatura. *ITI HAS-The Journal of Indian Management*, 9(1).
- Clark, J. (1962). A Healthy Organization. *California Management Review*, 4(4), 16-30
- Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 2(2), 311-319.
- Cooper, C., y Cartwright, S. (1994). Healthy mind–healthy organization—a proactive approach to occupational stress. *Human Relations*. 47(4).
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Felicidad y creatividad. *El futurista*, 31(5), 8.
- De Smet, A., Loch, M., and Schaninger, B. (2007). Anatomy of a healthy corporation. *Mckinsey Q*, 2(1), 64–73.
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers In Psychology*, 8(1).
- Di Fabio, A., Cheung, F., y Peiró, J. (2020). “Personality and individual differences and healthy organizations”. *Personality and Individual Differences*. 166(2020).
- Faragher, E., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Fond, G., Fernandes, S., Lucas, G., Greenberg, N., & Boyer, L. (2022). Depression in healthcare workers: Results from the nationwide AMADEUS survey. *International Journal of Nursing Studies*, 135. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104328>
- Ganga-Contreras, F., Acuña-Hormazábal, A., Ceballos-Garrido, P., Pons-Peregort, O., & Araya-Castillo, L. (2022). Perception of healthy organizational practices of workers in the Chilean educational sector and impact on their levels of engagement and burnout. *Sustainability*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013671>
- Grawitch, M. J., and Ballard, D. W. (2016). *The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment for Organizations and Employees*. Washington. American Psychological Association.

- Gray, Patricia, Siphon Senabe, Nisha Naicker, Spo Kgalamono, Annalee Yassi, and Jerry M. Spiegel. 2019. "Workplace-Based Organizational Interventions Promoting Mental Health and Happiness among Healthcare Workers: A Realist Review". *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph16224396>
- Haar, J., Schmitz, A., Di Fabio, A., y Daellenbach, U. (2019). El papel de las relaciones en el trabajo y la felicidad: un estudio de mediación moderado moderado de gerentes de Nueva Zelanda. *Sostenibilidad*, 11(12).
- Hassanien, A. E., Slowik, A., & Snasel, V. (2021). The effect of work environment happiness on employee leadership. In K. Alameeri, M. Alshurideh, B. Al Kurdi, & S. A. Salloum, *Proceedings of the international conference on advanced intelligent systems and informatics 2020* (pp. 668-680). Springer International Publishing.
- Jiskrova, G. K. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on the workforce: From psychological distress to the Great Resignation. *J Epidemiol Community Health*, 76(6), 525-526. <https://doi.org/10.1136/jech-2022-218826>
- Kahn-Marshall, J. L., & Gallant, M. P. (2012). Making healthy behaviors the easy choice for employees: a review of the literature on environmental and policy changes in worksite health promotion. *Health Education & Behavior*, 39(6), 752-776.
- Khodabakhsh, S. (2021). Effects of happiness training on mental health in adults: a systematic review. *Int J Edu, Psychol Counsell*, 6, 93-109.
- Kim, H., Doiron, K., Warren, M., y Donaldson, S. (2018). The international landscape of positive psychology research: A systematic review. *International Journal of Wellbeing*, 8(1), 50-70.
- Kilpatrick, M., Sanderson, K., Blizzard, L., Nelson, M., Frendin, S., Teale, B., & Venn, A. (2014). Workplace health promotion: what public-sector employees want, need, and are ready to change. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(6), 645-651.
- Kuzior, A., Kettler, K., & Raab, Ł. (2022). Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement. *Sustainability*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116764>
- Lambert, R. (2022). *The Science of Nutrition: Debunk the Diet Myths and Learn How to Eat Responsibly for Health and Happiness*. Penguin.
- Lera-López, F., Ollo-López, A., & Sánchez-Santos, J. M. (2021). Is passive sport engagement positively associated with happiness?. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 13(1), 195-218.
- Leigh Stringer MArch, M. B. A. (2017). Ten bad habits that should be banned from the workplace forever. *The Journal of Medical Practice Management: MPM*, 32(4), 288.
- López Pérez, C. P., Vieira Salazar, J. A., & Echeverri Rubio, A. (2023). Leadership and its Influence on Happiness at Work: A Narrative Literature Review. *Cuadernos de Administración*, 39(75).
- Lowe, G. (2010). *Healthy Organizations: How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success*. University of Toronto Press.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Lyubomirsky, S., y Della Porta, M. D. (2010). Impulsar la felicidad, reforzar la resiliencia. *Manual de resiliencia de adultos*, 450.
- Masic, I. (2015). Determinantes de la salud y conceptos de salud según las metas de la OMS. *Int J Biomed Healthc*, 3(2), 16-21.

- Mendoza-Llanos, R., Acuña-Hormazábal, Á., & Pons-Peregor, O. (2022). We Need Engaged Workers! A Structural Equation Modeling Study from the Positive Organizational Psychology in Times of COVID-19 in Chile. *International journal of environmental research and public health*, 19(13), 7700. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137700>
- Ministerio de Salud. (2022). *Estrategia Nacional de Salud para los Objetivos Sanitarios al 2030*. <https://n9.cl/w45oe>
- Ng, E., & Stanton, P. (2023). Editorial: The great resignation: managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52(2), 401-407. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-914>
- Pojanes, A. D., y Japos, G. (2022). Efecto mediador de la felicidad en el trabajo en la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral: una revisión de la literatura. *Investigación multidisciplinaria JPAIR*, 50(1), 85-117.
- Potthoff, E. (1973). Precedence for healthy business financing. *Betrieb*, 26(1).
- Pyle, S. A., Hyder, M. L., Haddock, C. K., y Poston, W. S. C. (2009). Nutrición: La base de la salud, la felicidad y el éxito académico. En R. Gilman, E. S. Huebner, y M. J. Furlong, (Eds.). *Manual de psicología positiva en las escuelas* (págs. 423–432). Grupo Routledge/Taylor & Francis.
- Ratten, V. (2023). The post COVID-19 pandemic era: Changes in teaching and learning methods for management educators. *The International Journal of Management Education*, 21(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100777>
- Raya, R. P., y Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicinal*, 17(3).
- Roczniewska, M., Smoktunowicz, E., Calcagni, C. C., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Richter, A. (2022). Beyond the individual: A systematic review of the effects of unit-level demands and resources on employee productivity, health, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 240.
- Rosenthal, J. (2007). *Integrative nutrition: Feed your hunger for health and happiness*. Integrative Nutrition Pub Incorporated.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., y Llorens, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 161-164
- 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., & Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.
- Sanchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V.E., y Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 544-563. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Schneider, B. (2020). People management in work organizations. *Organizational Dynamics*, 50(4). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100789>
- Seligman, M. E. (1999). The president's address. *American psychologist*, 54(8), 559-562.

- Seligman, M., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M., Steen, T. Park, N., y Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5).
- Seligman, M., y Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive Psychology: An Introduction*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18)
- Settersten, R. A., Bernardi, L., Härkönen, J., Antonucci, T. C., Dykstra, P. A., Heckhausen, J., Kuh, D., Mayer, K. U., Moen, P., Mortimer, J. T., Mulder, C. H., Smeeding, T. M., van der Lippe, T., Hagestad, G. O., Kohli, M., Levy, R., Schoon, I., & Thomson, E. (2020). Understanding the effects of Covid-19 through a life course lens. *Advances in Life Course Research*, 45. <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2020.100360>
- Sharma, G. D., Kraus, S., Liguori, E., Bamel, U. K., & Chopra, R. (2024). Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 824-846. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089676>
- Stephens, A. (2019). Happiness and health. *Annual review of public health*, 40, 339-359.
- Valencia Franco, E. J., & Castaño González, E. J. (2022). Organizational Communication and Happiness at Work. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 191-218.
- Veenhoven, R. (2008). Felicidad saludable: efectos de la felicidad en la salud física y consecuencias para la atención sanitaria preventiva. *J Happiness Stud*, 9, 449-469. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9042-1>
- Waldinger, R., y Schulz, M. (2023). *La buena vida: lecciones del estudio científico sobre la felicidad más largo del mundo*. Simón y Schuster.
- Wilson, W. R. (1967). *Correlates of avowed happiness*. *Psychological bulletin*, 67(4), 294.
- World Health Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/362983/9789240057944-eng.pdf?sequence=1>
- World Health Organization. (2013, 11 de abril). WHO Global Plan of Action on Workers' Health (2008-2017): Baseline for Implementation. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-FWC-PHE-2013-01>
- Wright, P. M., y McMahan, C. G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295- 320.
- Zapata, J. (2009). La integración de la dirección de recursos humanos con la estrategia organizacional en las empresas afiliadas a ASCORT. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17, 273-290.
- Zhong, L., Wayne, S. J., y Liden, R. C. (2016). Compromiso laboral, apoyo organizacional percibido, prácticas de recursos humanos de alto desempeño y orientaciones de valores culturales: una investigación a varios niveles. *Revista de comportamiento organizacional*, 37(6), 823-844.

## **Happiness management and healthy organizations. Intervention evidence. Gestão da felicidade e organizações saudáveis. Evidências de intervenção.**

### **Alvaro Acuña-Hormazabal**

Universidad del Bío-Bío | Chillán | Chile  
<https://orcid.org/0000-0002-8679-3886>  
alacuna@ubiobio.cl

### **Sebastián Maureira-Meneses**

Universidad del Bío-Bío | Chillán | Chile  
<https://orcid.org/0000-0003-4867-9457>  
smaureira@ubiobio.cl

### **Liz Pierina González- Infante**

Universidad del Bío-Bío | Chillán | Chile  
<https://orcid.org/0009-0001-6999-0829>  
gonzalezinfanteliz@gmail.com

### **Rodolfo Mendoza-Llanos**

Universidad del Bío-Bío | Chillán | Chile  
<https://orcid.org/0000-0001-9529-570X>  
rmendoza@ubiobio.cl

### **Abstract:**

The COVID-19 pandemic impacted both individuals and organizations, highlighting the importance of organizational management in stressful situations. This chapter, based on studies by the “Organizational Behavior Management” Research Group in Chile, addresses how positive psychology and positive organizational psychology improve work well-being and organizational outcomes. Results of healthy practices from the HERO Model applied in organizations are presented. The findings underline the importance of healthy organizations to foster well-being, resilience, commitment and creativity of workers. However, challenges still exist in the effective implementation of wellness policies, highlighting the need for evidence-based approaches to address these future challenges, which undoubtedly represents a challenge for the coming years.

Keywords: Healthy Organizations; Healthy Organizational Practices; Happiness; Health; Organizational Behavior Management.

### **Resumo:**

A pandemia da COVID-19 afetou tanto os indivíduos quanto as organizações, destacando a importância da gestão organizacional em situações estressantes. Este capítulo, baseado em estudos do Grupo de Pesquisa de Gestão do Comportamento Organizacional no Chile, discute como a psicologia positiva e a psicologia organizacional positiva melhoram o bem-estar no trabalho e os resultados organizacionais. São apresentados os resultados das práticas saudáveis do Modelo HERO aplicadas nas organizações. As descobertas destacam a importância de organizações saudáveis para promover o bem-estar, a resiliência, o engajamento e a criatividade dos trabalhadores. No entanto, ainda há desafios na implementação efetiva de políticas de bem-estar,

destacando a necessidade de abordagens baseadas em evidências para lidar com esses desafios futuros, o que, sem dúvida, representa um desafio para os próximos anos.

Palavras-chave: Organizações saudáveis; Práticas organizacionais saudáveis; Felicidade; Saúde; Gestão do comportamento organizacional.