



UNIVERSIDAD DE  
SAN BUENAVENTURA  
MEDELLÍN

Artículo de Revisión presentado para optar al título de Psicólogo, Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Psicología, Psicología, Medellín, 2017. Asesor: Edwin Vélez Toro, Magíster (MSc) en Educación.

---

Cita APA: (Londoño, Gómez, & Garrido, 2017)

Referencia APA: Londoño, P. A., Gómez, L. M., & Garrido, K. J. (2017). *Concepciones actuales del bienestar en el contexto organizacional*. Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Psicología.

---

## **Multidisciplinariedad del bienestar laboral; un desafío contemporáneo para la psicología aplicada a las organizaciones**

Paula Andrea Londoño Ortega, ✉ andrealo221@hotmail.com

Lina Marcela Gómez Contreras, ✉ lina2805contreras@gmail.com

Kevin Javier Garrido Reyes, ✉ kevin.garridoreyes@hotmail.com

### **Resumen**

Esta investigación busca realizar una revisión de las principales conceptualizaciones teóricas del bienestar en el ámbito laboral y contrastarlo con algunas percepciones de agentes organizacionales ubicados en diferentes niveles jerárquicos a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas para indagar por las maneras de proceder frente al bienestar en sus lugares de trabajo y de acuerdo a los hallazgos en estos dos procesos se dan a conocer posibles focos de intervención para dicho fenómeno. Para llevar a cabo la realización de estos procesos se retoman constructos desde la psicología, los fundamentos para la intervención grupal y organizacional; transversalizados por el enfoque cualitativo de la investigación a partir de la explicación, descripción y comprensión del fenómeno y su pluridimensionalidad.

**Palabras clave:** bienestar, organización, multidimensionalidad, intervención, gestión, integralidad.

### **Abstract**

This research seeks to make a revision of the main theoretical conceptualizations of well-being in the labor field and to contrast it with some perceptions of organizational agents located

in different hierarchical levels, it's started from the semi-structured interviews to investigate the ways of proceeding towards welfare in their work places, giving possible sources of intervention for this phenomenon. To carry out the realization of this processes, there are taken up some constructs from psychology, bases from group and organizational intervention; going through the qualitative approach of the investigation from the explanation, description and understanding of the phenomenon and its multidimensionality.

**Keywords:** well-being, organization, multidimensionality, intervention, management, integrality.

### Introducción

El concepto de bienestar ha sido tratado a través de la historia como un elemento multidisciplinar y complejo, se ha abordado desde perspectivas biológicas, sociales, económicas entre otras. En la actualidad se han concebido diferentes definiciones de bienestar; en su mayoría concuerdan con que el bienestar es una serie de valoraciones personales que un individuo hace respecto de su contexto, el logro de objetivos, y aspectos intrínsecos teniendo en cuenta las particularidades de cada individuo. (Centro de Investigación de Sexualidad y Familia de la Universidad de los Andes, 2016)

En congruencia con lo anterior, el grupo de investigación de sexualidad y familia de la Universidad de los Andes, considera que existen unos aspectos propios del ambiente y del individuo que son esenciales a la hora de determinar el nivel de bienestar de un ser humano, estos vienen a corresponder con los recursos económicos, la auto-aceptación, establecimiento y mantenimiento de relaciones positivas, ejercicio de la autonomía, la habilidad personal para elegir y controlar las condiciones del medio en el que se vive, los planes que se tiene para el futuro, el sentido de vida, superación personal; interacción, contribución, actualización, coherencia y aceptación social (Centro de Investigación de Sexualidad y Familia de la Universidad de los Andes, 2016)

Para este grupo de investigación, el bienestar es, por lo tanto, “una evaluación o apreciación personal, en la cual cada quien hace una valoración global de los diferentes aspectos

que considera importantes en la vida.” (Centro de Investigación de Sexualidad y Familia de la Universidad de los Andes, 2016)

Por su parte, Alcover de la Hera (2004), propone que, para poder tratar el bienestar de una forma holística en el individuo, es necesario trabajar estas capacidades de forma que el sujeto, a través del descubrimiento de sus fortalezas, tenga las herramientas para poder superar los obstáculos que la vida ofrece, de forma que se puedan abordar, padecer y superar elocuentemente generando así, estados de bienestar.

Es así como podemos evidenciar una serie de elementos que contribuyen a que la valoración de su bienestar se considere como positivo dependiendo también de la capacidad de afrontamiento y resiliencia de cada individuo. Según De la Hera en su texto introducción a la psicología del trabajo (gestión del bienestar laboral)

La valoración que hace de su capacidad de afrontamiento está modulada por distintas características del individuo como fortaleza psicológica (psychological resilience), el nivel de autoestima, el locus de control o la autoconfianza”(De La Hera, 2004, p. 453). Además de estas variables individuales, el contexto organizacional puede presentar características que modulen tanto la interpretación de la situación, como sus consecuencias. Entre las más estudiadas están: la predictibilidad de los estresores, su comprensibilidad y la disponibilidad de apoyo social. La imposibilidad de anticipar la presencia de un estresor no solo dificulta su afrontamiento, sino que puede convertirse en una fuente de estrés en sí misma, pudiendo generar situaciones de indefensión e incapacidad para emitir respuestas de afrontamiento (De La Hera, 2004, p. 490).

También encontramos que una constante en las teorías que apoyan el bienestar subjetivo es que éste se constituye por elementos fluctuantes que por momentos se estabilizan, donde se presentan variaciones circunstanciales en función de la emotividad con la que se encuentra el sujeto el sujeto en el momento (Diener 1994).

En los testimonios de las personas entrevistadas en esta investigación se logra evidenciar que en la actualidad se ha concebido la intervención del bienestar como una serie de acciones parcializadas, donde hoy por hoy algunas organizaciones tienen muy delimitadas las dimensiones en las que se debe intervenir el bienestar, restringiéndola a gestiones de carácter higiénico, o llevándolo a la mediación de motivaciones y aspectos intrínsecos. Es por esto que nace la necesidad de abordarlo desde una perspectiva multidimensional; según Bennett, Cook y Pelletier (2003) citado por De la Hera (2004):

El bienestar y la salud de una persona se manifiestan en distintos ámbitos. Por tanto, determinar el bienestar de una persona pasa por la evaluación de su salud física, de la calidad de sus relaciones sociales y de las posibilidades de desarrollo intelectual y emocional, entre otras (p. 356).

A través de esta aseveración citada, se desarrolla el análisis del fenómeno de bienestar y la generación de una propuesta de intervención de éste en los contextos organizacionales.

## **1. Marco teórico**

### **Concepto de bienestar desde diferentes paradigmas**

En la revisión de la literatura en torno a los conceptos de bienestar y satisfacción sobre la retórica e ideales de salud mental familiar realizada por Ramírez, Velásquez, Quirana, & Gonzales. Se encuentra que el bienestar se ha intentado abordar desde contrastes teóricos a partir de la dualidad felicidad-infelicidad, satisfacción-insatisfacción, lo cual dificulta la posibilidad de encontrar métodos y herramientas precisas que permitan registrar objetivamente la realidad, es así como se justifica la necesidad de realizar estudio cultural y retórico que reconozcan el carácter plural del tema al situarlo en contextos sociales, locales y de época. (Ramirez, Velásquez, Quirama, & Gonzales, 2005)

## **El papel del Estado en función del bienestar**

Visto desde otra perspectiva; respecto al bienestar, el Estado debe garantizar la “provisión y satisfacción de ciertas necesidades básicas de carácter económico, educativo, sanitario etc., sancionadas por las sociedades modernas, desde instancias diversas, tanto públicas como privadas, bajo el amparo del Estado como órgano garante y regulador” (Wilmar de Jesus Briceño Rodón, 2012 p. 30). Éste autor se basa en movimientos políticos característicos de Europa a finales del siglo XVIII y comienzos del XIX, que ponían en perspectiva la necesidad de desarrollar políticas con impacto en la sociedad que mitigaran los problemas propios del capitalismo radical. A ésta corriente se le llamó Estado Benefactor, también, Estado providencia o Estado de Bienestar. Éste nuevo enfoque fue implementado en la Gran Bretaña donde se propuso la inclusión de ciertos contenidos sociales dentro de la política, basándose en la idea de que el actual sistema económico dejaba muchas necesidades insatisfechas.

Se habla del deber del Estado de poder garantizar la satisfacción de las necesidades básicas de los ciudadanos así como del deber de intervenir con el fin de elevar su calidad de vida. El autor se basa en dos corrientes:

### **Corriente Subjetiva**

Es una corriente de pensamiento vinculado con la idea de felicidad como estado subjetivo que al mismo tiempo está relacionado con la satisfacción de deseos, según su propia escala de valores, donde se infiere que la felicidad de los individuos reside en el logro de sus deseos particulares.

### **Corriente objetiva**

Se refiere al nivel de vida de las personas “(subsistencia, bienes materiales no imprescindibles, respeto, libertad relaciones personales y cultura) la satisfacción de esta variable hace referencia a la posesión de una serie de bienes que no son imprescindibles” (Wilmar de Jesus Briceño Rodón, 2012 p. 66).

Por su parte, según Jorge Malem dice:

Se hace mención de textos constitucionales y declaraciones básicas que permiten inferir la importancia central del concepto de bienestar, pero, al mismo tiempo, pone de manifiesto la imprecisión y ambigüedad de este concepto. En efecto, mientras en algunos pasajes (artículo 50 de la Constitución Española) el bienestar parece estar más vinculado con lo que suele llamarse niveles de vida, en otros como en la Constitución Española de 1812 y en el documento de Jefferson, hace referencia a la felicidad entendida como un estado mental subjetivo (Malem, 1991 p. 59).

Éste autor hace un repaso de varias constituciones políticas de diversos países para demostrar la relevancia de la participación por parte del estado como agente garante de las necesidades básicas de forma que permitan el correcto desarrollo y así propender por la felicidad de los individuos.

Así pues, ambos artículos dan cuenta que el Estado suple unas necesidades básicas de alimentación techo salud y educación, de forma tal que el reconocimiento social pasa a ser el estado máximo de bienestar, a pesar de que se evidencia un reconocimiento del bienestar como un estado mental subjetivo que en este contexto se refiere como “felicidad”.

### **El bienestar a la luz de los paradigmas económicos**

Desde esta perspectiva se aborda el bienestar en relación con lo económico, nivel de ingresos y desarrollo, además, se propone realizar una visualización del concepto desde indicadores sociales en vez de indicadores económicos. También se tiene en cuenta la importancia de las realizaciones personales y capacidades de los individuos, la expansión de las

libertades reales que disfrutaran las personas para elegir. En esta postura se adoptan los términos *Welfare* como satisfacción de necesidades o placer en relación con mercancías o recursos y *wellbeing* como condición subjetiva de la persona, de esta forma ambos conceptos conforman el bienestar “ampliamente definido” (Pasquale, 2008) En consecuencia con lo mencionado anteriormente se establecen cuatro abordajes teóricos principales:

- **Economía del Bienestar:** parte del utilitarismo, propone una redistribución de ingresos entre los individuos y el consiguiente aumento de bienestar, necesidad de comparaciones sociales
- **Liberalismo igualitario:** Repartición de recursos personales e impersonales (dinero, tierras, materias primas, derechos e intereses legales) por igual para todos
- **Enfoque de las necesidades humanas:** proporcionar a los seres humanos la oportunidad de vivir una vida plena a través del desarrollo físico, mental y social. Las necesidades son objetivas, los deseos son subjetivos
- **Enfoque de las capacidades:** No es importante los ingresos ni bienes, sino lo que se consigue realizar con lo sé que tiene, es decir lo que consigue hacer o ser. realmente (Pasquale, 2008).

Desde esta perspectiva se traen a colación los aspectos intrínsecos del bienestar, se tiene en cuenta una visión global donde existe una influencia de lo social y cultural que permea las motivaciones de cada individuo, aun así, la subjetividad es el elemento principal para poder definir apropiadamente aquello a lo que se refiere cuando se habla de bienestar.

En Colombia existe la resolución 2646 del 2008 que habla sobre los riesgos psicosociales y origen de psicopatologías causadas por el estrés en el trabajo como objeto de salud ocupacional. Ministerio de Protección social citado por (Palacio Betancourt, 2008)

### **Tradiciones en el concepto de bienestar**

En la revisión de los estudios realizados acerca del bienestar se logran establecer dos tradiciones principales que vislumbran algunas cuestiones a tener en cuenta al momento de analizar el fenómeno. Dichas tradiciones se pueden encontrar plasmadas tanto en las palabras de personas cotidianas a través de sus percepciones personales; como en las teorizaciones acerca del tema en cuestión.

Es por ello que algunos autores como Keyes, Ryff & Shmotkin, (2002) se han tomado la tarea de extender esta dichas categorías usando el constructo bienestar subjetivo o subjetive Wellheing, (SWB), como principal representante de la tradición hedónica, y el constructo bienestar psicológico Psychological Wellbeing. (PWB) como representante de la tradición eudaimónica citado por ( Romero, Garcia-Mas, & J. Brustad, 2007, p. 336).

### **El bienestar desde lo psicológico**

Según Ryff y Keyes (1995) existen seis dimensiones del bienestar desde esta perspectiva,

Donde se entiende por bienestar psicológico el resultado de una evaluación valorativa por parte del sujeto con respecto a cómo ha vivido. Para una mayor comprensión del mismo ofrece una articulación de las teorías del desarrollo humano óptimo, el funcionamiento mental positivo y las teorías del ciclo vital. Con respecto a las dimensiones, pudo determinar, a través del análisis factorial en la población norteamericana, la existencia de las siguientes seis dimensiones: 1) Apreciación positiva de sí mismo. 2) Capacidad para manejar de forma efectiva el medio y la propia vida 3) Alta calidad de los vínculos personales, 4) Creencia de que la vida tiene propósito y significado, 5) Sentimiento de que se va creciendo y desarrollando a lo largo de la vida, 6) Sentido de autodeterminación. (Ryff & Keyes, 1995 p. 120).

En razón de lo anterior se describen los aspectos que se tienen en cuenta en este paradigma.

### **La perspectiva hedónica**

Se encuadra en la mirada del hedonismo que hace referencia a la preferencia por los placeres mentales así como los propios del organismo (Kubovy, 1999). Por lo cual

Los psicólogos hedónicos proponen que el bienestar consiste en la felicidad subjetiva construida sobre la experiencia de placer frente a displacer, incluyendo los juicios sobre los buenos y malos elementos de la vida (Ryan & Deci, 2000). El bienestar subjetivo se define como "una amplia categoría de fenómenos que incluye las respuestas emocionales de las personas, la satisfacción con los dominios, y los juicios globales sobre la satisfacción con la vida (piener, Suh, Lucas & Smith, 1999, citado por E. Romero, García-Mas, & J. Brustad p. 453).

Esta definición involucra los principales componentes del bienestar subjetivo: los afectos, y la satisfacción con la vida. ( E. Romero, Garcia-Mas, & J. Brustad, 2007)

Como precursor de la **perspectiva eudemónica** encontramos a Aristóteles quien define la felicidad (del griego endaimonia) en su obra "Ética a Nicómaco", como los afectos que se derivan de un comportamiento en una orientación consistente con el desarrollo del verdadero potencial. Para Aristóteles "la verdadera felicidad se encuentra en la expresión de la virtud. Este término no designa, por tanto, un estado de satisfacción pasajera, sino el conjunto de una vida lograda". Waterman (1993) citado por ( E. Romero, Garcia-Mas, & J. Brustad, 2007 p. 58). Este autor fue pionero en la caracterización del

Bienestar psicológico, al que denomina sentimientos de "expresividad personal". Este tipo de estados vincula experiencias gratificantes con las actividades que la persona realiza, de sentirse vivo y realizado, de ver la actividad que se realiza como un elemento que satisface, de una impresión de que lo realizado tiene sentido ( E. Romero, Garcia-Mas, & J. Brustad, 2007 p. 66-67).

A diferencia de la perspectiva hedónica; la perspectiva eudemónica ofrece una mirada del fenómeno de bienestar que incluye la trascendencia como fundamento inexorable del mismo, a través del cual la persona puede encaminar su vida y las diferentes acciones que emprenda a

partir de características intrínsecas de motivación y de identificación con su labor; por lo cual la persona es capaz de experimentar el ir alcanzando su sentido de vida y su felicidad al vivenciar las emociones que le genera de una manera estable a largo plazo. Dicha experiencia de trascendencia se refleja no solo en su lugar de trabajo; sino también en sus demás ambientes, como lo son: la familia, los amigos, los vecinos, la pareja, etcétera.

Esta perspectiva se puede ver enfocada en los psicólogos orientados al estudio del crecimiento personal en el ámbito clínico; entre los cuales cabe mencionar a Abraham Maslow citado por Goble (1977) cuando menciona que el ser humano busca el equilibrio, un decremento de la tensión; y que una amplia proporción de la conducta puede definirse en términos de un descenso del stress (Goble, 1977) además de sus trabajos sobre auto-actualización (self-actualization) (1968); apoyando esta línea teórica el autor Frederick Herzberg realizó una investigación con una muestra de doscientos ingenieros donde se indagó sobre acontecimientos en el trabajo que hayan contribuido a un aumento o disminución sustancial en la satisfacción de los resultados se encontró que: “Destacan cinco factores como determinantes importantes de la satisfacción laboral: realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, siendo los tres últimos de mayor importancia para un cambio de actitudes de mayor duración” (Herzberg, 1954 p. 28).

Carl Rogers en su teoría del funcionamiento humano pleno (1961), fuera de la postura clínica, Allport (1961) con la concepción de madurez. finalmente, las investigaciones sobre salud mental donde se caracterizan los trabajos de Jahoda (1958). Defendiendo que “ausencia de enfermedad mental no podía ser el principal criterio para la definición de salud” ( E. Romero, Garcia-Mas, & J. Brustad, 2007 p. 37). Por su parte la Organización Mundial de la Salud define la salud como "un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades". (Organización Mundial de la Salud [OMS], 1946, parr.1).

A partir del estudio de estos autores se pueden evidenciar características además de las ya anteriormente mencionadas que influyen en la percepción que tienen las personas acerca del bienestar y de la concepción de hombre retomados por la psicología humanista como principios:

el hombre vive subjetivamente, el hombre está impulsado por una tendencia hacia la actualización, capacidad de libertad y elección, entre otros. (Martinez M, 1982)

Al ver todas estas características como una unidad y no de manera individual se podrá realizar una comprensión acerca de lo que auto-concibe la persona como bienestar y la influencia de las emociones, los momentos existenciales por los que atraviesa y las experiencias que admite o deja de admitir. Es allí donde se fundamenta la diferencia entre lo hedónico y lo eudemónico; ya que el modelo hedónico parcializa la realidad y la lleva al análisis extrínseco, mientras que el eudemónico intenta integrar elementos más trascendentales y los analiza desde lo intrínseco.

### **Bienestar en las organizaciones**

Al abordar el bienestar desde una perspectiva organizacional, el autor Leonardo Schvarstein propone una metodología con Influencia de Pichón Riviére quien es pionero al hablar de una psicología en contexto “el estudio del hombre en torno a la tarea” teniendo en cuenta las lógicas contextuales, Scvarstein afirma que es saludable la intención de contextualizar el aprendizaje y de hacerlo desde lo interdisciplinario o lo multidisciplinario. (Schvarstein, 2009)

Así pues, Shvarstein identifica el reto del especialista en gestión humana cuando se tiene por un lado la necesidad de apuntar a la efectividad de la empresa y cumplimiento de indicadores, y al mismo tiempo velar por la promoción de la salud, el desarrollo y participación activa en la realidad del empleado, ya que el gestor de bienestar debe buscar la forma de que ambos se desarrollen simultáneamente. Desde este enfoque se propone aceptar esta relación dialógica como parte de la naturaleza antagónica de ambos fenómenos (efectividad-bienestar). Dándole cabida en el paradigma de la complejidad, pues su materia de estudio no tiene relaciones lineales de complemento, sino que por el contrario son complejos, incompatibles y están en tensión permanente, sin embargo, es gracias a dicha tensión que se genera una dinámica en la organización y permite la evolución de ésta. (Schvarstein, 2009)

Este autor se basa en los experimentos realizados en la década de los 20's donde Elton Mayo se encarga de controlar las variables ergonómicas y psicológicas de un grupo de trabajadores y concluyó que la productividad tiene relación con la integración de sus trabajadores; a su vez, este experimento refuerza la teoría X y Y de McGregor (1960) donde

propone dos formas de administración de personal en la que uno depende de la supervisión y control y el otro del empoderamiento e iniciativa de los trabajadores. (Schvarstein, 2009)

Toda esta cadena de causalidad previa abre paso al reconocimiento de tres momentos en la evolución del bienestar en las organizaciones, donde en un inicio las personas eran simplemente mano de obra, una extensión de la máquina. Para Taylor (1971) el ser humano era valioso solo por lo que sus manos podían elaborar (Taylor, 1971); luego surge el interés por las relaciones humanas donde se tiene en cuenta a la persona siendo aún reconocida como recurso evidenciado en el modelo centrado en los procesos y como tercer momento aparece el desarrollo de la concepción de talento humano en un modelo centrado en competencias inaugurado por David McClelland en el artículo de 1973 “Midiendo la competencia en lugar de la inteligencia” (McClelland, 1973) y retomado posteriormente por Spencer y Spencer que parte del principio que todos tienen un potencial creador y no hay nadie que no lo posea, teniendo en cuenta la necesidad de reconocimiento del ser humano como parte de su naturaleza, (Spencer & Spencer, 1993) que propicia la participación como un elemento que promueve el bienestar dentro de una organización. (Schvarstein, 2009). Después de esto, en la contemporaneidad autores como Peter Drucker lo elevan a la dimensión de “capital humano”, donde se plantea al ser humano como un recurso tangible de la organización (Drucker, 2006)

Basado en lo anterior el autor propone un modelo en el diseño de las organizaciones basado en la dialéctica que se ha transformado en metodología, se establecen las tensiones y los parámetros asociados de la siguiente manera:

- Liderazgo directivo o participativo
- Estructura horizontal (más orientada a los procesos) o vertical
- Lógica racional o emocional, según las cuales se toman decisiones
- Valores de control o de confianza

También es de aclarar que en todas las organizaciones existirán ambos parámetros sin importar el enfoque de base, siempre se tendrá la influencia de su contraparte y es allí donde surge la relación dialéctica propia de esta propuesta. (Schvarstein, 2009)

Con base en el sustento teórico mencionado, este autor propone siete políticas para la evolución de un bienestar eficiente, el primero corresponde a la autonomía compatible con la cohesión donde se resalta la importancia del alineamiento, el establecimiento de límites y normas para evitar llegar a un estado de anarquía dentro de la organización; como un segundo punto menciona la importancia de la plasticidad estructural donde se especifica la necesidad de adaptarse a los requerimientos internos y externos de la organización, teniendo en cuenta el entorno y las nuevas tecnologías que emergen en la contemporaneidad; el tercer punto habla sobre la tolerancia al error en donde se habla de la tensión entre el riesgo y la seguridad, teniendo en cuenta que en las organizaciones los errores tienen un costo financiero, sin embargo se debe tomar en consideración que las empresas que sancionan el error interrumpen la capacidad de aprendizaje de sus empleados; el cuarto punto afirma que “la política sostiene la necesidad de que se tenga en consideración más de una racionalidad al momento de tomar las decisiones en una organización” (Schvarstein, 2009) de forma que a la hora de tomar decisiones se establezca la importancia que tiene la razón social de la empresa y la rentabilidad simultáneamente, pues la organización no podría funcionar sin tener en cuenta ambos planos de significación; se refiere a las “buenas utopías” donde habla de los riesgos y consecuencias que tienen los ideales inalcanzables y propone horizontes realistas que generen oportunidades de crecimiento y motivación; la sexta política habla del análisis de contradicciones, aquí el autor se basa en la teoría de Pichón Riviere para aprovechar las contradicciones y en palabras del autor “procurando descripciones complejas y acciones simples” (Schvarstein, 2009)

### **La concepción del trabajo como formas que aportan al bienestar**

El trabajo hace parte indispensable en la vida del hombre; debido a que permea las diferentes esferas ya sea en el campo social o personal caracterizada por tener dos vertientes además de su función económica, estas vertientes son los medios objetivos que garantizan una supervivencia, y los subjetivos que garantizan el desarrollo social y personal. La faceta subjetiva tiene una implicación significativa en lo que respecta a las relaciones interpersonales del trabajo, los valores y principios políticos y culturales (Blanch , Ochoa, & Sahagún, 2012)

## **II. Metodología**

Este artículo de revisión se caracteriza por ser de tipo inductiva, permite ver el escenario y a las personas de una manera holística, es sensible a los efectos que se causa sobre las personas, comprender a las personas dentro de su propio marco de referencia, en donde el investigador aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones y que considere todas las perspectivas valiosas; características de la investigación cualitativa que corresponden a lo planteado por (Martínez Miguélez, 2004) y (Álvarez & Jurgenson, 2003).

Se implementaron 2 métodos para la recolección de datos: la exploración y levantamiento del concepto en fuentes primarias y la entrevista que retoma fuentes naturales para la indagación acerca del fenómeno en cuestión: el bienestar.

Inicialmente se realizó una pesquisa a través de un rastreo teórico en revistas indexadas, bases de datos virtuales, libros, conocimientos introyectados en el transcurso de la carrera de psicología.

Después de esta indagación teórica se realizaron once entrevistas de manera aleatoria a personas mayores de edad, hombres y mujeres que laboran en organizaciones legalmente constituidas e integrantes de diferentes niveles jerárquicos, con participación en procesos en torno al bienestar. Estas formas de recolección de la información se expondrán en la discusión del presente artículo.

## **III. Discusión y hallazgos**

Basados en los estudios de Blanch, Crespo y Sahagún (2012), el trabajo en la contemporaneidad constituye un eje vertebral de la vida económica y social, por lo cual, si bien puede constituir una fuente significativa de bienestar objetivo asociado a factores higiénicos y calidad de vida, también se puede constituir como fuente de malestar debido a que si bien el solo hecho de tener trabajo con buenas condiciones físicas e instrumentos necesarios son considerados los requisitos mínimos para un correcto desenvolvimiento de sus actividades; sin embargo, estas mismas condiciones pueden ser asociadas como fuentes de malestar pues esto depende de las características psicológicas de cada individuo Según De la Hera (2004).

Así pues la ausencia de sustancias nocivas en el lugar de trabajo, la presencia de una correcta iluminación y temperatura y la disponibilidad de espacio suficiente, indicadores todos ellos de un ambiente físico de trabajo saludable, son compatibles con un bajo nivel de bienestar si el contenido de la tarea es rutinario y no permite el desarrollo de las capacidades o la adquisición de habilidades, todo lo cual puede ser compensado, al menos parcialmente, por las relaciones informales con los compañeros de trabajo que ofrecen un apoyo emocional e instrumental constante (De La Hera, 2004, p. 164)

De aquí, que en la actualidad aún algunas organizaciones le sigan apuntando a la intervención en la Salud Ocupacional y la seguridad en el trabajo en función de factores higiénicos, condiciones de trabajo y factores de riesgo laboral como un ejemplo está la ergonomía y la salud ocupacional, sin embargo, con los estudios inter y transdisciplinarios de los autores antes mencionados, dichas miradas llevan a trascender estos factores extrínsecos e higiénicos, proporcionando un reconocimiento significativo a la dimensión psicosocial y subjetiva de las percepciones y la experiencia así como de las relaciones humanas que se dan en el contexto del trabajo (Blanch, Crespo, & Sahagún, 2012)

De esta forma se evidencia como se hace una crítica al estilo de vida contemporáneo y el concepto de bienestar ya que, a pesar de que se expone como un estado subjetivo, es común que en la actualidad se intenten implementar una serie de gestiones que buscan la normalización del bienestar, es decir, se intenta aplicar a todos los individuos las estrategias que funcionan en una población delimitada y específica sin tener en cuenta las diferencias de cada contexto; tales como: las dinámicas institucionales y relacionales, las diferencias culturales, los intereses y motivaciones de cada miembro de la institución, la diferenciación de roles y el manejo de las jerarquías en el trabajo, los diferentes tipos de personalidad que interactúan entre sí para trabajar por un objetivo común.

Otro aspecto a tener en cuenta son las relaciones intra y extraorganizacionales que permiten la identificación de factores protectores y de riesgo, todos estos integrados para generar una identificación, comprensión e intervención más adecuada en los ambientes laborales. Prueba

de ello a la luz de lo comprensivo e interpretativo en esta revisión de las fuentes primarias y naturales se exponen los diferentes testimonios en diversos momentos interpretativos.

La empresa definiría bienestar al tratarse sobre la salud del empleado tanto física como mental. Hacen el uso de pausas activas, momentos creativos y físicas en programas que pretenden mejorar la relajación muscular. Como la jornada de spa que hicieron la semana pasada. No fue mucho, pero fue algo. Para mi bienestar es creer en algo que me puede aliviar algún dolor por ejemplo saber que un masaje puede aliviar el estrés. En mi labor lo reflejo durante las pausas activas (Sujeto ,1 Aprendiz de sistemas, 2015).

Este testimonio da cuenta que siguen existiendo dificultades por parte de algunas organizaciones o áreas que se encargan de la gestión del bienestar de aplicar de forma adecuada las estrategias que permitan una intervención integral del bienestar, a pesar de que existe una gran cantidad de literatura al respecto.

Otro aspecto para tener en cuenta es que - por lo menos en el contexto colombiano - las empresas buscan personas con dominio en otras áreas como las administrativas; tecnologías y técnicas a fines para que se haga cargo de la gestión en el área de bienestar, con el fin de optimizar sus recursos.

Como tecnóloga en gestión de talento humano y ahora como psicóloga puedo decir con propiedad que el mercado, al menos en Colombia, no está buscando profesionales con una formación idónea para hacerse cargo del área de bienestar, y eso se puede evidenciar desde que nos explicaban en la tecnología, como hoy día las empresas preferían contratar un tecnólogo que un profesional, debido a que el perfil era más económico, y “estaban formados” para hacer lo mismo, yo lo creí mucho tiempo hasta que empecé a estudiar psicología y es ahí cuando te das cuenta que el nivel de análisis es muy diferente, en la tecnología te enseñan un sinnúmero de estrategias y dinámicas para tratar el bienestar, incluso se enseña la importancia de la celebración de los cumpleaños como una estrategia fundamental para la motivación, sin hacer más análisis, sin ir más allá. Pero cuando empiezas a estudiar psicología te das cuenta que el nivel de comprensión que se hace del

contexto es abismalmente diferente ya que es mucho más profundo y realmente si toca al empleado (sujeto 2, Tecnóloga de Gestión del Talento Humano y estudiante de psicología de décimo semestre, 2015).

Parafraseando a Alcover de la Hera (2004), es necesario comprender ampliamente lo que constituye el fenómeno del trabajo, para ello, es preciso tener en cuenta el análisis de todas las dimensiones que constituyen y configuran la percepción de los entornos laborales: las condiciones en las que se realiza el trabajo, factores físicos, ambientales, su dimensión simbólica o cultural, así como los factores tecnológicos y ergonómicos, la organización del trabajo en sus aspectos materiales, temporales y sociales, además del entorno psicosocial; también nos llevaría a comprender el aspecto del bienestar como el elemento que interactúa con todas estas dimensiones como mediador de éstos procesos, la interacción del sujeto con su labor, su equipo inmediato y la percepción de su espacio de trabajo. Por ello se establece que las diferentes actitudes y capacidades de los empleados pueden otorgar significado a su entorno, sin embargo, el entorno por sí solo no puede dotar de significado al empleado, lo que sí puede hacer es promover práctica que permitan su desarrollo, partiendo de la dimensión subjetiva e interna, llevándolo a lo extrínseco, posibilitando la concepción de propuestas diferenciadoras y propositivas de acuerdo a las verdaderas necesidades de los empleados involucrados en la consecución de los objetivos organizacionales.

Las relaciones entre condiciones de trabajo y bienestar laboral se pueden explicar a partir de numerosos modelos, entre ellos según Blanch, Crespo y Sahagun (2012) se destaca actualmente el de *demandas-recursos*, el cual se enfoca en la relación entre estos dos factores; por una parte, las demandas del trabajo tienen dos vertientes: cualitativa y cuantitativa que pueden ser de orden físico, cognitivo, emocional y organizacional. Desde el análisis de los recursos se encuentra que pueden ser de orden material o estar vinculadas a atributos de la persona trabajadora, (competencias, autocontrol) o de la organización, (apoyo, clima) (Blanch, Crespo, & Sahagún, 2012)

Por otro lado existen otras maneras de percibir el fenómeno, ejemplo de ello, en la perspectiva hedónica del concepto de bienestar, este se encuentra ligado a dimensiones subjetivas de la vida; pero a su vez retoma lo primitivo del ser humano como lo son sus deseos e intereses

para llevar a cabo una acción teniendo en cuenta que “la satisfacción es un juicio, una medida a largo plazo de la vida de una persona, mientras que la felicidad es un balance de los afectos positivos y negativos que provoca una experiencia inmediata” (Blanch, Crespo, & Sahagún, 2012, p.89) en el individuo. Este análisis se ve reflejado en los siguientes testimonios:

En el Colegio en el que trabajo perciben el bienestar como un accionar permanente para que los estudiantes puedan estar tranquilos, en armonía en reciprocidad y que haya un equilibrio entre lo que están aprendiendo y lo que ellos dan, en cuanto a los profesores procurar incentivar la motivación en la labor que cada uno está ejerciendo. Bienestar yo lo denomino como el hecho de yo poder estar tranquilo en un lugar y que esos lugares puedan tener todas las garantías para mi desarrollo pleno, que pueda sentirme cómodo, que pueda sentirme plácido y que yo pueda corresponder de igual manera al lugar donde estoy, llámese lugar físico como al número de personas que están compartiendo conmigo ese lugar (Sujeto 3, Docente de Ciencias Sociales, 2015).

Cuando habla uno de bienestar en una empresa significa que están pensando es en las personas no en el producto, por los resultados positivos adquiridos a través de su gestión. Para mí el bienestar es primero que todo estar en paz con Dios, segundo estar unida a mi familia, a mis amigos, tener una calidad de vida aceptable y llena de salud. Y las evidenció en el ejercicio de la labor en mi empresa en esta nota: He cambiado mi vida y me siento orgullosa de ayudar a cambiar la vida de mi familia y de otros (Sujeto 4, Directora de una multinacional, 2015).

Es por ello que *“Junto a las diferentes capacidades de “adaptación”, los individuos tienen la capacidad de alterar, modificar y ejercer poder sobre su entorno de modo que las demandas de este sean las que se ajusten a sus características particulares”* (De La Hera, 2004) De acuerdo con el autor, es importante resaltar que en la historia, desde finales del siglo XIX hasta la actualidad los avances o los logros alcanzados en torno al mejoramiento del bienestar laboral los han impulsado movimientos organizados de los propios empleados, quienes han llevado a cabo acciones diferenciadoras, convirtiéndose en agentes activos de las

transformaciones, siendo ellos quienes además de vivenciar las dinámicas organizacionales, fuentes de estrés y malestar, pueden percibirse como personas propositivas y con capacidad de sobrellevar las adversidades demostrando capacidad de resiliencia; al mismo tiempo, también se ha demostrado que la intervención de agentes externos caracterizados por ser expertos en el tema que vienen a exponer, realizar actividades de esparcimiento, talleres y formaciones, pueden ser una fuente adicional de tensión si se genera la sensación de obligatoriedad ya que se imponen como responsabilidades extras además de las tareas y funciones ya establecidas, y muchas veces, dichos temas a trabajar no son congruentes con las necesidades reales. Parece ser que las condiciones que posee el trabajo en la actualidad son una fuente generadora de malestar; en tanto que no solo la consecución de un trabajo garantice unas condiciones de vida adecuadas, pues en este contexto proliferan un sinnúmero de riesgos para la vida física y psíquica de los empleados; todo esto sumado a las condiciones sociopolíticas y las demandas del medio tales como la competitividad académica (títulos) y laboral (experiencia) la tercerización de las contrataciones que no garantizan una vinculación directa con la empresa lo promueve la inestabilidad laboral, jornadas laborales más extensas entre otros, cada vez se exige que se invierta más tiempo en formaciones y capacitaciones lo que va relegando las otras dimensiones (familiar, conyugal, amistades, religiosa) fuera de la laboral.

#### **IV. Conclusiones**

El bienestar es un constructo complejo de abordar y de resignificar a través de la construcción del conocimiento psicológico aplicado a las organizaciones, ya que la mayoría de los aportes han venido de otras disciplinas y profesiones orientadas a su estudio en el ámbito laboral; no obstante se puede afirmar que el bienestar organizacional cobra un sentido holístico cuando se abarca desde la psicología ya que ésta ciencia lo aborda desde la comprensión de los comportamientos humanos, sus experiencias que incluyen sus procesos objetivos y subjetivos unidos a la interacción individual, grupal y organizacional.

Teniendo como componente principal la revisión teórica - incluyendo los hallazgos - se puede concluir que la concepción que se construya del bienestar va a depender del momento histórico, social y cultural de las distintas sociedades en las que se crean las organizaciones, sin embargo debería existir una constante en la mayoría de las maneras de abordar este fenómeno

que es el aspecto complejo y multidimensional, que incluya aspectos intrínsecos y extrínsecos, particulares y generales además de un abordaje transdisciplinar en el que se pongan en contexto y constante dialogo las diferentes disciplinas que puedan aportar a la comprensión de éste.

Con base en la teoría de Blanch, Sahagún, Ochoa y Crespo (2012) a pesar de que se ha abordado el bienestar como un elemento multidisciplinar, se sigue interviniendo a través de acciones parcializadas enfocadas a cada saber cuándo ya hoy día se habla de una intervención integral; teniendo en cuenta que el trabajo constituye gran parte de la vida humana, se evidencia la importancia de la construcción de una propuesta de intervención que se enfoque en lo multidimensional; un plan de intervención que impacte en las relaciones laborales, y las subjetividades de estos frente al cambio y la incertidumbre enfocado en una relación bidireccional usando un método de intervención de tipo integral, que recoja las representaciones sociales, por grupos poblacionales o demandas de necesidades específicas, teniendo en cuenta las expectativas de la empresa y sus empleados, evitando generalizaciones que promuevan acciones descontextualizadas.

El uso de las estrategias que se mencionarán en la propuesta de intervención, pueden favorecer el fortalecimiento de la capacidad de afrontamiento en los empleados, permitiendo una intervención a un nivel intrínseco en la población de la organización, brindando a los empleados un acompañamiento integral que favorezca el desarrollo de una cultura del bienestar teniendo en cuenta que la empresa puede aportar a las representaciones sociales de los sujetos que a partir de ésta logran tramitar un sin número de necesidades psicológicas; como lo afirma Maya Gallego (2012):

La Institución moviliza en el sujeto singular procesos psicológicos que le permiten mantener su equilibrio, activa necesidades narcisistas de reconocimiento, aprecio, afecto, seguridad personal, espera que la Institución y la organización le confirmen su identidad, lo hagan participe de las interacciones humanas y le asignen un lugar en el medio (Maya Gallego, 2012, p.288 ).

## V. Propuestas de intervención

A continuación se expone la propuesta de intervención resultante de las diferentes reflexiones logradas a partir del abordaje del bienestar como reto para la psicología actual aplicada a las organizaciones; identificando las fuentes de estrés y los recursos personales de los sujetos que conforman la organización; buscando generar procesos de concientización de los factores externos e internos que atraviesan sus percepciones del ambiente laboral y a su vez posibilitar que emerjan preguntas en torno a las maneras como se ha procedido hasta la actualidad para potencializar el bienestar de los empleados. Reconociendo a través del diálogo entre los diferentes niveles jerárquicos lo que se ha logrado y lo que hace falta pensar desde la organización para el logro de objetivos comunes, atravesados por consideraciones positivas a nivel individual, grupal y organizacional que hacen parte de las características que pueden garantizar la eficiencia y eficacia de la tarea. Como lo expone Herzberg (1968) citado por (Manso Pinto, 2002) Las estrategias de incentivación laboral que velaban por el cuidado del clima organizacional, factores higiénicos, y aumento de reconocimiento económico no necesariamente implicaban un aumento en la motivación, sino que, a lo sumo sirven como estrategias para mitigar la insatisfacción.

### Niveles de Intervención

Con base en los planteamientos de de Alcover de la Hera (2004) se proponen los siguientes niveles de intervención para el abordaje del bienestar de una manera multidimensional, en el cual se tienen en cuenta la dimensión personal, colectiva y organizacional o concepción mixta.

**Individual:** Parte del reconocimiento de fortalezas y debilidades, connotación positiva de sí mismo, establecimiento de metas, capacidad de afrontamiento, claridad del proyecto de vida, reconocimiento, pertenencia.

**Grupal:** Busca fortalecer la comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo. Lo cual nos permite retomar la aseveración de Alcover De la Hera (2004): "La disponibilidad de apoyo social es una de las variables que más claramente ha mostrado su

capacidad tanto para prevenir la aparición de estresores, como para atenuar sus efectos" (De La Hera, 2004, p. 461).

**Organizacional:** pretende generar en el empleado una identificación con la estructura organizacional, funciones y labores ejecutadas, expectativas personales de los colaboradores coherentes con las expectativas organizacionales.

### **Fases de la Propuesta De Intervención**

**Diagnóstico organizacional:** se debe tener una clara diferenciación en lo que respecta al sector de producción, nivel de trabajo, modelo de gestión organizacional, reconocimiento de los equipos de trabajo y su estructura, comunicación organizacional, relaciones interpersonales, estilo de dirección, imagen corporativa, crecimiento organizacional.

**Análisis del problema:** Antecedentes de acciones realizadas en torno al bienestar, personas encargadas de la ejecución de dichas acciones e indagación de las percepciones de los empleados frente a estas acciones.

**Diseño, planeación y co-construcción de estrategias:** Encuentros de diálogo entre directivos de la organización, jefes de área y empleados encargados de la producción para la identificación de las necesidades y generación de propuestas.

### **Implementación de Estrategias**

**Evaluación del proceso:** Acogida de los diferentes niveles jerárquicos, medición de los posibles cambios en la organización, adaptabilidad e impacto de las estrategias con la estructura organizacional (Cárdenas Niño, Arciniegas Rodriguez, & Barrera Cárdenas, 2011).

En ese orden de ideas es indispensable tener una perspectiva comprensiva del estado en el que se encuentre la organización que se desea intervenir, para ello es fundamental iniciar con un diagnóstico organizacional que permita conocer cuál es la situación actual de la organización y cuál es la percepción que tienen los empleados de ella de forma que sea posible identificar a qué áreas se debe apuntar para generar impacto, de esta forma se procede a elegir qué estrategias terapéuticas se ajustan más adecuadamente a las necesidades de ésta población, para intervenir es

necesario tener en cuenta la pertinencia de forma que éstas si estén apuntando a las necesidades reales que se encuentran o se están erigiendo dentro de la compañía; para ello se puede valer de diversas técnicas grupales. Una técnica grupal con la que se puede iniciar es el grupo focal a forma de recolección de información mediante entrevistas semiestructuradas, con el fin de dar inicio a un diagnóstico institucional, ya que éste busca obtener ideas para desarrollar estudios y dar a conocer conductas y estructuras sociales. (Fontas, Conçalves, & Vitale , 2016)

Paso a seguir, se puede adaptar una versión de Grupo Balint, éste grupo se caracteriza por reunir un grupo de profesionales en el área de la salud, que se reúnen para discutir sobre cómo los afectan emocionalmente los casos que los pacientes que atienden; con esto se busca un espacio para prevenir el fenómeno del burnout. (Del Longo, 2016)

Si bien el grupo Balint en sus fundamentos está diseñado para intervenir personal que trabaje en el sector de la salud, la metodología que usa puede ser aplicada en cualquier contexto organizacional, promoviendo el dialogo sobre las situaciones que se erigen en la cotidianidad, generando redes de apoyo interno y promoviendo una cultura que se base en la humanización de la organización.

De la misma forma, otra técnica que puede aportar a la intervención grupal es la de grupos de apoyo mutuo (GAM) ya que éste espacio permite que los individuos que se identifique con una mismo problema se reúnan para superar dicha situación (Sampietro & Ferrer, 2016).

Para terminar de dar ejemplos se puede hablar de los grupos de encuentro ya que estos permiten una reeducación emocional en lo que respecta a sus potencialidades; facilitando nuevas maneras de relacionarse con los demás y consigo mismos además de enfrentar los conflictos que se pueden presentar (Mejía, 2016).

Como se puede apreciar, como éstas existen varias técnicas que se pueden aplicar en un contexto organizacional; análogo a esto, se propone realizar procesos adecuados de inducción que permitan generar en el empleado una identificación real con la organización y empoderamiento del cargo; también se propone la implementación de redes de apoyo social teniendo en cuenta que dicha red debe ser un soporte que no debe restar responsabilidad al individuo, por el contrario debe generar posibilidad; los entornos de redes sociales deben cumplir una función garante de la

construcción del bienestar subjetivo, no como un ente que suministra soluciones pues esto le quita el empoderamiento al empleado. Siguiendo esta línea de intervención se plantea la idea de brindar acompañamientos a nivel individual en caso de ser requerido.

### Referencia

- E. Romero, A., Garcia-Mas, A., & J. Brustad, R. (2007). Estado del arte, y perspectiva actual del concepto de bienestar psicológico en psicología del deporte, *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(2), 335-347.
- Álvarez, J. L., & Jurgenson, G. (2003). *Como Hacer Investigación Cualitativa Fundamentos y Metodología*. México: Paidós Educador.
- Blanch , J. M., Ochoa, P. J., & Sahagún, M. A. (2012). Resignificación del trabajo y de la profesión médica bajo la nueva gestión sanitaria, *Researchgate*, Santiago de Chile: Personas que cuidan de personas
- Blanch, J. M., Crespo, F. J., & Sahagún, M. A. (2012). *Sobrecarga de trabajo, tiempo asistencial y bienestar psicosocial en la medicina mercantilizada*. Organización Panamericana de la Salud. Santiago de Chile: Personas que cuidan de personas
- Cárdenas Niño, L., Arciniegas Rodriguez, Y. C., & Barrera Cárdenas, M. (2011). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2 (2) ,121-127.
- Centro de Investigación de Sexualidad y Familia de la Universidad de los Andes. (s.f.) *¿Qué es bienestar?* Obtenido de: <https://goo.gl/90NA9w>
- Colombia. Ministro de protección Social. (2008) *Resolución 002646 de 2008: por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional*. Bogotá: Diario Oficial
- De La Hera, A. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: S.A mcgraw-hill interamericana de España.
- Del Longo, N. (2016). *Los Grupos Balint en la Formación Psicoterapéutica*. Marghera, Venezia, Italia. Obtenido de: <https://goo.gl/e07eyg>
- Drucker, P. F. (2006). *Drucker para todos los días*. Bogotá: Norma.
- Fontas, C., Conçalves , F., & Vitale , M. C. (2016). *La técnica de los grupos focales en el marco de la investigación socio - cualitativa*. Obtenido de: <https://goo.gl/X6HUqU>
- Goble, F. (1977). *La tercera fuerza: la psicología propuesta por Abraham Maslow*. México D.F: Editorial Trillas.

- Herzberg, F. (1954). *Work of The Nature Of Man*. Cleveland: The World of Publishing Company.
- Kubovy, M. (1999). Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology. In E. D. D. Kahneman, On the Pleasures of the Mind New York: *Rusell-Sage Foundation*. (pp. pp. 134–154).
- Malem, J. (1991). *Bienestar y Legitimidad*. Doxa-9. Obtenido de: <https://goo.gl/ynw3ia>
- Manso Pinto, J. F. (2002, abril 27). El Legado de Frederick Irving Herzberg, *Revista universidad EAFIT*, 128(41), 79-86.
- Martinez M, M. (1982). *La psicología humanista: fundamentación epistemológica, estructura y método*. México: Trillas.
- Martínez Miguélez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Maya Gallego, C. (2012). Algunas ideas sobre el Psicoanálisis institucional. *Rev. Soc. Col. Psicoanálisis*, 37(2), 285-304
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence Rather for "Intelligence"*. Harvard University., Obtenido de: <https://goo.gl/6Hzsus>
- Mejía, F. M. (2016). *Grupo de Encuentro Como estrategia de Tutoría*. Colima. Obtenido de: <https://goo.gl/vj0Aqz>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (1946, Junio). *Organización mundial de la salud*. Obtenido de <https://goo.gl/pnBNdx>
- Pasquale, E. A. (2008). *Bienestar Social: un análisis teórico y metodológico como base para la medición de la dinámica en Argentina*. Obtenido de: <https://goo.gl/AYm8Yc>
- Ramirez, J. F., Velásquez, E. G., Quirama, L. E., & Gonzales, J. D. (2005). Los conceptos de bienestar y satisfacción, una revision del tema. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 3(1), 27-59
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. Obtenido de: <https://goo.gl/jHG3w9>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4) 719-727.
- Sampietro, H. M., & Ferrer, C. C. (2016). *Grupos de Ayuda Mutua*. Obtenido de: <https://goo.gl/WG7Bwu>

Schvarstein, L. (2009). *Nuevos paradigmas para la gestión humana de las organizaciones*.  
Obtenido de: <https://goo.gl/GaTlxG>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. New York: *John Wiley & sons. Inc.*

Sujeto 1, Aprendiz de Sistemas, P. (2015, 8 12). (L. M. Gomez, K. J. Garrido, & P. A. Londoño, Entrevistador)

Sujeto 2, Tecnóloga de Gestión del Talento Humano y estudiante de psicología de décimo semestre. (2015, 8 21). (K. J. Garrido, L. M. Gomez, & P. A. Londoño, Entrevistador)

Sujeto 3 Docente de Ciencias Sociales. (2015, 8 13). (K. J. Garrido, L. M. Gomez, & P. A. Londoño, Entrevistador)

Sujeto 4, Directora de una Multinacional. (2015, 9 4). (K. J. Garrido, L. M. Gomez, & P. A. Londoño, Entrevistador)

Taylor, F. (1971). *Principios de la administración científica del trabajo*. México: Herrera Hermanos.

Wilmar de Jesus Briceño Rodón, P. G. (2012). Argumentos sobre el estado de bienestar. *Revista Negotium*, 8(23), 26-66.