


## Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance

Sandra Patricia Hernández Rincón\* Estudiante de doctorado, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.  
[sphernandez31@ucatolica.edu.co](mailto:sphernandez31@ucatolica.edu.co)María Constanza Aguilar Bustamante Docente, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.  
[mcaguilar@ucatolica.edu.co](mailto:mcaguilar@ucatolica.edu.co)Martha Peña-Sarmiento Docente, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.  
[mrpena@ucatolica.edu.co](mailto:mrpena@ucatolica.edu.co)

### Resumen

La revisión proporciona una descripción del concepto y las propiedades asociadas a la organización saludable desde el enfoque de la psicología positiva. Para mapear la evidencia científica publicada entre el año 2011 y 2020, se empleó la metodología de revisión de alcance, y para examinar el contenido y las características metodológicas de las publicaciones, en esta revisión de alcance se efectuó un análisis temático. Dado que la mayoría de los estudios identificados hacen uso del modelo de organización saludable y resiliente, es evidente que existe un espacio significativo frente a su aplicación y beneficios, sobre todo en contextos latinoamericanos. Se discuten los desafíos de adoptar un marco conceptual de salud más integral, teniendo en cuenta el carácter multidimensional y dinámico de la salud, desde una perspectiva sistémica.

**Palabras clave:** organización saludable; psicología positiva; resiliencia; optimismo; bienestar.

### Contributions of positive psychology to the creation and support of healthy organizations: Scoping review

#### Abstract

The review describes the concept and properties associated with a healthy organization from the positive psychology approach. To map the scientific evidence published between 2011 and 2020, the scoping review methodology was employed; and to examine the content and methodological characteristics of the publications, a thematic analysis was performed in this scoping review. Given that most of the studies identified using the healthy and resilient organization model, it is clear that there is a significant space for its application and benefits, especially in Latin American contexts. The challenges of adopting a more comprehensive health conceptual framework, taking into account the multidimensional and dynamic nature of health, from a systemic perspective, are discussed.

**Keywords:** healthy organization; positive psychology; resilience; optimism; well-being.

### Contribuições da psicologia positiva para a criação e sustentação de organizações saudáveis: revisão de escopo

#### Resumo

A revisão fornece uma descrição do conceito e das propriedades associadas à organização saudável a partir da abordagem da psicologia positiva. Para mapear as evidências científicas publicadas entre 2011 e 2020, foi utilizada a metodologia revisão de escopo (Scoping review), e para examinar o conteúdo e as características metodológicas das publicações, nesta revisão de escopo foi realizada uma análise temática. Tendo em vista que a maioria dos estudos identificados faz uso do modelo de organização saudável e resiliente, fica evidente que há espaço significativo para sua aplicação e benefícios, principalmente em contextos latino-americanos. Discutem-se os desafios da adoção de um arcabouço conceitual de saúde mais abrangente, considerando a natureza multidimensional e dinâmica da saúde, numa perspectiva sistêmica.

**Palavras-chave:** organização saudável; psicologia positiva; resiliência; otimismo; bem-estar.

\* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: I31.

Cómo citar: Hernández Rincón, S. P., Aguilar Bustamante, M. C. y Peña-Sarmiento, M. R. (2022). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 250-260. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>

Recibido: 30-07-2021

Aceptado: 07-03-2022

Publicado: 22-06-2022

© 2022 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## 1. Introducción

En el año 2006, la Organización Mundial de la Salud (OMS) planteó una mirada más positiva de la salud, no centrada en la enfermedad en sí misma, sino en el completo bienestar. Por ello, desde entonces, ha sido vista y analizada desde una perspectiva multidimensional, que implica el reconocimiento de la interacción entre las condiciones físicas, el bienestar emocional y la auto-gestión social sanitaria. La salud deja de ser un concepto exclusivamente de uso médico y pasa a ser considerado como el funcionamiento de un ser vivo, desde un enfoque de gestión sistemático, que tiene la ventaja de incrementar la viabilidad de las personas, pues busca promover, mantener y proteger el bienestar de los seres humanos (Alcántara, 2008; Gavidia y Talavera, 2012).

Así pues, la OMS (2010) invita a las organizaciones a nivel mundial a tratar la salud de sus colaboradores no solo desde la exposición ambiental, los riesgos producidos por la maquinaria, los factores ergonómicos, el clima laboral, los estilos de liderazgo, la angustia o el estrés percibido. De hecho, la OMS (2010) manifiesta que las empresas deben suministrarles a los empleados los medios para adoptar buenos hábitos de salud y el objetivo de estas políticas es sensibilizar a los líderes y directivos para que integren plenamente la noción de bienestar en la gestión de equipos y personas. Así mismo, la OMS (2010) expresa la necesidad de crear entornos laborales saludables y de concebir ambientes favorables de trabajo que incluyan algunos elementos positivos que fomenten el bienestar de los trabajadores.

En correspondencia con lo anterior, se ha producido un incremento acelerado en las investigaciones sobre salud en el trabajo. Al realizar un registro de la literatura científica existente, los resultados demuestran la preferencia por investigar elementos y variables relacionados con el bienestar laboral y la productividad como el estrés laboral, la depresión, la angustia, el agotamiento o el acoso laboral (Gómez, 2016). Los estudios revelan el vínculo que existe entre el trabajo y la salud de los empleados, y dejan al descubierto que algunas de las principales consecuencias negativas de los problemas de salud son el ausentismo (Sánchez, 2015), el presentismo (Sesma, 2020), la rotación de personal (Narváez, 2014) y las pérdidas para las organizaciones debido a la baja producción, incrementos de costos o desperdicio de recursos productivos (Lizarazo, Fajardo, Berrio y Quintana, 2011; Moreno y Báez, 2010). Es importante anotar que desde la perspectiva de la psicología positiva más que prevenir la aparición de elementos negativos en la salud de los colaboradores, como se menciona previamente, se busca comprender en qué medida variables protectoras como las fortalezas, el optimismo o la creatividad podrían favorecer no solo el bienestar de los trabajadores, sino también la productividad y la calidad del trabajo ejecutado por los empleados y que contribuyen al éxito organizacional.

Un elemento pertinente que se debe considerar es que la psicología positiva se dedica al estudio científico de las condiciones y procesos que asisten al desarrollo óptimo de individuos, grupos y organizaciones (Seligman, 2018); además se ocupa de tres ejes de investigación: 1) experiencias subjetivas positivas, como placer, felicidad, bienestar, satisfacción, y emociones positivas (Lupano y Castro, 2010; Seligman, 2018); 2) rasgos de personalidad positivos, como gratitud, creatividad, coraje, liderazgo o sabiduría, entre otros (Park, Peterson y Sun, 2013); y 3) organizaciones con una visión compartida, en las que sus rasgos colectivos se permean en su cultura organizacional y contribuyen a la realización personal de sus integrantes (Park y Peterson, 2003).

Además, las investigaciones organizacionales desde el enfoque de la psicología positiva se centran primero en los procesos organizacionales benéficos para los empleados (Cameron, Mora, Leutscher y Calarco, 2011); y segundo, en el uso de fortalezas del carácter y habilidades psicológicas de los trabajadores que, gestionadas de manera correcta, podrían mejorar e incrementar el rendimiento en el trabajo (Gander, Proyer, Ruch y Wyss, 2012).

En esta línea, Spreitzer y Cameron (2012) señalaron que las investigaciones de la psicología positiva aplicada a entornos laborales amplían el conocimiento alcanzado respecto a condiciones positivas como el bienestar psicológico, los comportamientos prosociales, el estado de fluir y las emociones positivas. De modo que surgen diversas teorías que buscan mejorar el bienestar de los seres humanos, tanto en el ámbito personal como laboral, y que habían sido ignoradas por la investigación tradicional hasta ese momento (Shrestha, 2016).

Las investigaciones sobre las organizaciones saludables apuntan a vincular ampliamente la salud individual con la salud organizacional (Cartwright y Cooper, 2014; Peiró y Tetric, 2011), de manera que surgen estudios sobre la relación entre bienestar laboral y desempeño en el trabajo (Courcy, Boudrias y Montani, 2018; Dagenais-Desmarais y Savoie, 2012; Hilliard y Boulton, 2012). Estos estudios consideran algunos componentes positivos como parte del bienestar y de la salud organizacional (Luthans y Doh, 2018). Ejemplo de ello son las investigaciones sobre la cultura, los valores organizacionales, la estructura organizacional, el desarrollo del trabajo, los procesos y prácticas (Gabini, 2018). De la misma forma, variables como conciliación trabajo-familia, formación o desarrollo de carrera son prácticas muy reconocidas para la construcción de una organización saludable (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015; Salanova, 2009; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Seligman, 2018).

Adkins y Weiss (2003) afirmaron que algunos atributos organizacionales y el rendimiento laboral se encuentran relacionados con la promoción de la salud integral de los empleados; por lo tanto, el concepto de salud debería incluir elementos que inviten a la gestión

del talento humano a generar espacios que propendan hacia el bienestar de los colaboradores y faciliten alcanzar los niveles de productividad proyectados. Para Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004), una organización saludable es aquella en la que existen procesos organizacionales que buscan promover el bienestar físico, mental y social de sus empleados, además de conseguir altos índices de desempeño y un buen estado financiero.

Varios significados son atribuibles al concepto *organización saludable* (Raya y Panneerselvam, 2013), posiblemente debido a que áreas como la psicología, la salud ocupacional, la ingeniería, la gestión empresarial y la gestión de recursos humanos (Landells y Albrecht, 2013; Leka y Houdmont, 2010; Quick y Tetrick, 2011; Quick, Tetrick, Adkins y Klunder, 2003) han aportado al conocimiento para lograr una construcción del concepto que permite la yuxtaposición de elementos, atributos y esquemas comunes a varias disciplinas (Quick y Tetrick, 2011).

Para algunos autores, el concepto *organización saludable* se centra en el individuo, especialmente desde la psicología, y hace alusión a la salud de los trabajadores de una organización (Blustein, 2013). De acuerdo con esta visión, las áreas que se encuentran relacionadas con dicho constructo son salud ocupacional, salud psicológica y salud mental de los empleados. El trabajo resultante de esta visión se basó en la noción central de salud, en la definición del bienestar físico, mental y social, pero deja de lado aspectos organizacionales positivos como la eficacia, el desempeño o el logro de resultados deseados para la empresa (De Simone, 2015).

Por otra parte, DeJoy, Della, Vandenberg y Wilson (2010) declararon que el término de organización saludable se encuentra operacionalizada por indicadores organizacionales con una mirada más sistémica que considera importante tanto la salud de los empleados como los procesos y las características del entorno. Así mismo, para Cartwright y Cooper (2014), una organización saludable asigna los recursos de forma eficaz, ya que reduce o elimina los factores estresantes a largo plazo y así mejora la salud de los empleados, lo que contribuye a la potencialización real de la eficiencia de la organización. Para Grueso-Hinestroza (2016), esta perspectiva se centra en la productividad organizacional e incorpora índices que miden experiencias subjetivas positivas de los empleados.

Por su parte, Lindberg y Vingård (2012) indicaron en su revisión que componentes como el liderazgo positivo, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional, el empoderamiento y la comunicación, entre otros, han sido elementos importantes para el diseño de una organización saludable. De igual modo, la generación y mantenimiento de procesos organizacionales como un liderazgo apropiado (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016; DeJoy et al., 2010), un clima laboral saludable (Ramos y Peiró, 2014) y una cultura organizacional adecuada (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo, 2018) posibilitan la creación de lugares de trabajo saludables.

Ahora bien, desde la perspectiva de la psicología ocupacional positiva, Salanova (2009) manifestó que una organización saludable es la que promueve el bienestar de sus empleados, los clientes, la organización y la comunidad. Así mismo, Acosta et al. (2015) plantearon que un lugar de trabajo sano es el que proporciona recursos saludables y promueve prácticas que actúan como determinantes de la salud de los trabajadores, permitiéndoles proteger su salud, prevenir riesgos, optimizar su desempeño y promover su bienestar.

En esta línea de investigación, Salanova et al. (2012) estiman que las organizaciones que invierten en la salud, la motivación de sus empleados, la resiliencia de los equipos de trabajo y en la estructura de sus procesos contribuyen en la creación y el desarrollo de organizaciones saludables y resilientes. De esta forma, el modelo de organización saludable y resiliente (*healthy and resilient organizations* [HERO], por sus siglas en inglés) emerge desde una perspectiva psicosocial e integra evidencia teórica y empírica desarrollada desde la psicología de la salud ocupacional positiva en relación con el comportamiento organizacional y la dirección de recursos humanos (Llorens, Del Líbano y Salanova, 2009; Salanova, Martínez y Llorens, 2014). Además, busca comprender los elementos que pueden tener un efecto positivo tanto en la salud del trabajador como en el entorno en el que se encuentra la organización, de tal manera que contribuyen no solo al bienestar familiar de los trabajadores, sino que además aportan a la promoción de la calidad de vida de la comunidad a la cual pertenecen.

Es importante recalcar que la psicología organizacional positiva busca identificar las motivaciones, catalizadores y efectos de los modelos organizacionales positivos, con el fin de diseñar estrategias de intervención basadas en modelos positivos, y se apartan de la patología centrandose su atención en la exploración de fenómenos psicológicos óptimos que promuevan el desempeño sobresaliente de las personas y las organizaciones (Donaldson, Lee y Donaldson, 2019).

A nivel mundial, existe suficiente información e investigación académica sobre la comprensión de lo que constituye un entorno de trabajo saludable y cómo este puede llegar a afectar a los empleados, las empresas y las sociedades (Day, Kelloway y Hurrell, 2014). Además, parece claro que las empresas, en general, y los profesionales de la gestión de recursos humanos, en particular, están cada vez más interesados en construir lugares de trabajo saludables y demostrar su valor para el personal y la dirección. No obstante, para Raya y Panneerselvam (2013), no es posible generalizar los hallazgos de las investigaciones realizadas; por lo tanto, recomiendan seguir indagando por otros elementos o constructos relacionados con la organización saludable, en especial porque los estudios han centrado su atención en el estrés laboral o bien fueron desarrollados en organizaciones ubicadas en países económicamente estables. Así, resulta valioso y relevante, tanto para las organizaciones como para los investigadores,

comprender los elementos y características asociadas al constructo de organización saludable, desde la perspectiva de factores de protección y a partir de los postulados de la psicología positiva.

De igual forma, la recopilación y el análisis de la literatura científica disponible sobre la organización saludable podrían aportar al conocimiento respecto a los beneficios y brechas del conocimiento existentes que merecen atención en nuevas investigaciones. Además de identificar las aproximaciones teóricas y metodológicas relacionadas con la organización saludable que permiten profundizar en el conocimiento de dichas variables y sus componentes, con el fin de facilitar el logro de las metas organizacionales, como promover el bienestar de los colaboradores para que sea posible ampliar la oferta de servicios o productos, mejorar la atención al cliente o modernizar sus procesos productivos (Parsch y Baughman, 2010; Donaldson, 2020).

Esta revisión fue realizada con el fin de contribuir al avance del conocimiento en el campo de la psicología organizacional positiva en dos líneas de trabajo. La primera con el objetivo de identificar las aproximaciones metodológicas y autores más relevantes sobre la evaluación del constructo de organización saludable. La segunda, indagar por cuáles son las aproximaciones teóricas, los elementos y las características de los modelos asociados al desarrollo de entornos laborales saludables. Por lo tanto, a continuación se presenta el desarrollo de una investigación centrada en la ubicación y análisis de publicaciones científicas que incluyen el concepto y elementos asociados a la organización saludable, es decir, al conocimiento y extensión de la evidencia existente sobre los ambientes de trabajo en los que se emplean prácticas saludables como la formación, el trabajo en equipo, el liderazgo positivo y que contribuyen al clima laboral, bienestar y calidad de vida de los trabajadores. Así mismo, en el método se expone la estrategia de búsqueda y el protocolo diseñado para recolectar y examinar la información existente. Por su parte, los resultados presentan una síntesis sobre las similitudes y diferencias del constructo, en un formato descriptivo, que facilita la comprensión y análisis de los estudios incluidos en el presente estudio.

## 2. Marco teórico

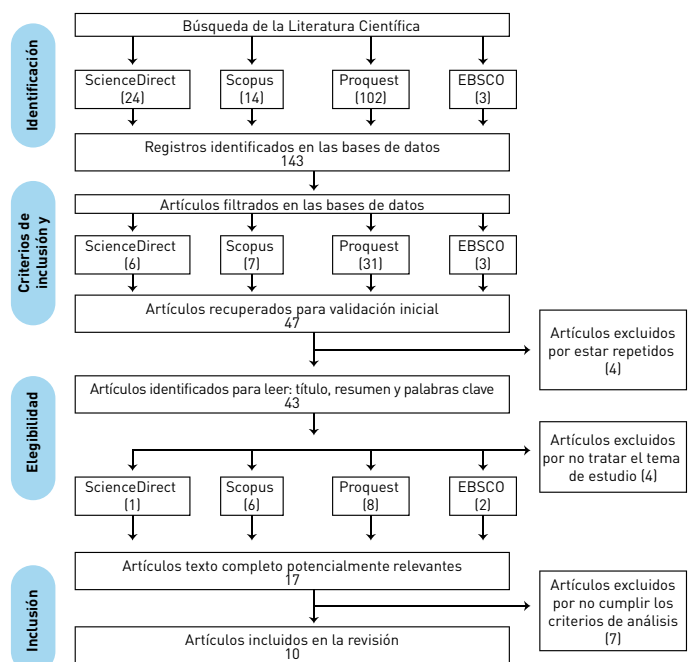
Se llevó a cabo una revisión de alcance o *scoping review*, con el fin de recopilar la evidencia disponible y obtener una visión general del cuerpo de conocimiento existente sobre un tema específico (Arksey y O'Malley, 2005).

### 2.1 Muestra

La muestra documental fue seleccionada a partir de la búsqueda de artículos teóricos y científicos (revisión narrativa, documental, análisis teórico y todo tipo estudios aplicados) publicados en las bases de datos Scopus,

Science Direct, Dialnet y Redalyc entre enero de 2011 y diciembre de 2020; dichos documentos debían cumplir los siguientes criterios: 1) incluir en el título, en las palabras clave o en el resumen los términos "Healthy Organization" AND "Positive Psychology" AND "organizaciones optimistas" AND "organizaciones resilientes"; 2) permitir el acceso completo al documento; 3) abordar condiciones desde el punto de vista de la psicología positiva asociadas a la creación y mantenimiento de organizaciones saludables; y 4) ser un artículo publicado (revisión narrativa, documental, análisis teórico y todo tipo estudios aplicados) en las revistas que constituyeron las bases de datos revisadas.

La muestra documental preseleccionada estaba conformada por 43 publicaciones que cumplían los criterios de selección antes descritos. Estos documentos fueron revisados de forma completa para confirmar su inclusión, razón por la cual se excluyeron 26 textos que no analizaban elementos relacionados con la comprensión de las organizaciones saludables enmarcados en la psicología positiva. La muestra final incluyó 18 artículos que fueron estudiados a profundidad, de los cuales 15 fueron publicados en inglés y tres, en inglés y español (figura 1). Para garantizar la confiabilidad de la selección de documentos, un segundo investigador diligenció la matriz de los artículos de forma independiente.



**Figura 1.** Identificación y selección de literatura científica a analizar. Nota: Procedimiento y estrategia de búsqueda de la literatura científica para el análisis de los textos.

Fuente: Elaboración propia

### 2.2 Instrumento

La matriz de registro es un cuadro diseñado por los investigadores para organizar el análisis de contenido de los documentos que hacían parte de la muestra. Los

datos extraídos incluían 1) datos descriptivos: título, año de publicación, autor(es), revista, idioma y país de origen de la publicación; 2) método de investigación: características de los participantes e instrumentos de medición empleados; 3) relación narrativa frente a la definición, elementos y dimensionalidad del constructo; 4) modelos teóricos en los que se basa el autor(es) para referirse a una organización saludable; 5) otras variables asociadas al constructo de organización saludable.

### 2.3 Procedimiento

La revisión fue llevada a cabo en tres pasos:

*Paso 1: Identificación y selección de los estudios que cumplieran los criterios de inclusión para retomar la información necesaria para ubicar la información relevante.*

*Paso 2: Levantamiento de la base de datos para la recopilación de la literatura científica.* El proceso de registro se realizó extractando de los artículos seleccionados, de forma independiente, segmentos que hacen alusión a conceptos y nociones propios de la psicología positiva aplicada en entornos laborales. Uno de los investigadores registró la información en la base de datos que fue verificada por un revisor.

*Paso 3: Análisis de los resultados.* Se realizó un análisis de contenido a partir de la revisión exhaustiva de los estudios para luego analizar de forma crítica y detallada las condiciones positivas reportadas en los estudios sobre las características de la organización saludable. Se adoptó un enfoque de análisis temático para sintetizar los hallazgos de los artículos debido a su heterogeneidad.

*Paso 4: Finalmente se sintetizan los resultados encontrados en la lista de recomendaciones.*

### 2.4 Consideraciones éticas

Esta investigación se realizó siguiendo los lineamientos de los derechos de autor y la propiedad intelectual de los documentos científicos revisados, pues se hizo la adecuada consulta, análisis, citación y el no plagio parcial o total del texto, al como lo señala el artículo 31 de la Ley 23 de 1982 (Dirección Nacional de Derechos de Autor, 2021). Además, se respetaron los derechos morales de los autores bajo las indicaciones definidas en la Ley 1090 del 2006 (Congreso de la República de Colombia, 2006) y el Código Deontológico y Bioético del psicólogo (Colegio Colombiano de Psicólogos, 2009).

## 3. Resultados

Con el fin de identificar las aproximaciones metodológicas y los autores más relevantes, se delinearon dos categorías: datos descriptivos de las publicaciones y aproximaciones metodológicas de los estudios. Con el objetivo de indagar por cuáles son las aproximaciones teóricas, los elementos y las características de los

modelos que están asociados al constructo, se analizó el contenido a partir de tres unidades de análisis: 1) definición y características del constructo; 2) modelos teóricos; y 3) variables asociadas con la organización saludable. A continuación, se presenta la síntesis del contenido de los artículos analizados.

### 3.1 Análisis descriptivo de las publicaciones

El análisis de los 18 artículos elegidos permitió evidenciar que la primera publicación data del año 2013 y los años con más producción científica fueron el 2018 y el 2020. Respecto a las categorías analizadas, la mayor parte de las publicaciones fueron realizadas en inglés (15); el país de origen del mayor número de publicaciones fue Estados Unidos, con 10 artículos; el promedio de citas por texto fue de 65 citas; las autoras que presentaron mayor contribución al constructo de organización saludable fueron Susana Llorens con cinco y Marisa Salanova con cuatro; los cinco autores más referenciados en su orden fueron Marisa Salanova, Susana Llorens, Ana María Di Fabio, Alma Rodríguez y Wilmar Schaufeli; y los términos con mayor frecuencia empleados en las publicaciones analizadas fueron *psicosocial*, *compensación*, *liderazgo*, *retroalimentación*, *optimización* y *resiliencia*.

### 3.2 Aproximaciones metodológicas de los estudios

La aproximación metodológica se analizó con base en la clasificación de [Montero y León \(2005\)](#). A partir de esta clasificación se identificaron seis publicaciones de corte teórico y 12 de tipo *ex post facto* ([tabla 1](#)).

El objetivo de los artículos en general fue exponer las principales prácticas, estrategias, contribuciones y resultados obtenidos de situaciones reales que se han producido espontáneamente en entornos laborales frente al fenómeno de la promoción de aspectos positivos y que podrían estar asociados a la felicidad en el trabajo, al bienestar, a la salud y al equilibrio personal. En cuanto a los participantes, se encontró que los estudios incluían muestras conformadas por trabajadores pertenecientes a diversos sectores empresariales. Cabe anotar que cuatro publicaciones incluían trabajadores españoles y que para el año 2019 España ocupó el quinto puesto como mejor país en cuanto a mayor calidad de vida general en Europa.

Entre tanto, la revisión logró documentar que cinco publicaciones analizaron el constructo de organización saludable mediante el uso de la metodología HERO y el artículo "Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: the moderating role of selection, optimization, and compensation (SOC) strategies media" documentó estrategias de compensación, características de la tarea, variedad de la tarea, significado, retroalimentación, autonomía, retroalimentación y satisfacción laboral ([Segura-Camacho, García-Orozco y Topa, 2018](#)).

**Tabla 1.** Relación de los autores, revistas, citación, años de publicación y países de origen de los artículos analizados.

Título	Autor y año	NC
Applying positive psychology to selling behaviors: A moderated-mediation analysis integrating subjective well-being, coping and organizational identity	Lyngdoha, Liub y Sridharc (2018)	17
Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence	Guoa et al. (2018)	65
Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations	Salanova, Llorens, Martnez (2016)	105
Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario: un estudio de caso	Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau y Rodríguez-Sánchez (2014)	56
Employees' Physical Exercise, Resources, Engagement, and Performance: A Cross-sectional Study from HERO Model	Gil-Beltrán, Llorens, Salanova (2020)	6
Health Promotion In The Work Context, Beyond A Healthy Organizational Model.	Mahecha, Silva y Sáenz (2020)	0
Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach	Ding, Li, Zhang, Sheng y Wang (2017)	107
Mindfulness Meditation as an On-The-Spot Workplace Intervention	Hafenbrack (2017)	80
More look positive occupational health from a positive organizational psychology in times of crisis: Contributions from the research team wont	Salanova, Martnez, Llorens (2014)	165
Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations	Di Fabio (2017)	193
Positive interventions in positive organizations	Salanova, Llorens, Acosta, Torrente (2013)	99
Positive together? The effects of leader-follower (dis)similarity in psychological capital	Parent-Rocheleau, Bentein y Gilles (2020)	9
Prediction of satisfaction and well-being at work: Towards a model of healthy organization in Colombia/Previsão da satisfação e o bem estar no trabalho: para um modelo de organização saudável na Colômbia	Nader, Peña y Sanchez (2014)	70
Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable.	Gómez y Calderón (2017)	20
Sustainable and Healthy Organizations Promote Employee Well-Being: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies	Segura-Camacho, García-Orozco, Topa (2018)	10
The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW)	Salas-Vallina, Simone, Fernandez-Guerrero (2020)	45
The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy	Lu, Xie y Guo (2018)	65
Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work Behavior	Chen, Richard, Boncoeur y Ford Jr. (2020)	25

Nota: construcción a partir de los artículos incluidos para el análisis de la revisión; NC: números de citas reportadas en Google Scholar para noviembre 2021.

El objetivo de los artículos en general fue exponer las principales prácticas, estrategias, contribuciones y resultados obtenidos de situaciones reales que se han producido espontáneamente en entornos laborales frente al fenómeno de la promoción de aspectos positivos y que podrían estar asociados a la felicidad en el trabajo, al bienestar, a la salud y al equilibrio personal. En cuanto a los participantes, se encontró que los estudios incluían muestras conformadas por trabajadores pertenecientes a diversos sectores empresariales. Cabe anotar que cuatro publicaciones incluían trabajadores españoles y que para el año 2019 España ocupó el quinto puesto como mejor país en cuanto a mayor calidad de vida general en Europa.

Entre tanto, la revisión logró documentar que cinco publicaciones analizaron el constructo de organización saludable mediante el uso de la metodología HERO y el artículo "Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: the moderating role of selection, optimization, and compensation (SOC) strategies medía" documentó estrategias de compensación, características de la tarea, variedad de la tarea, significado, retroalimentación, autonomía, retroalimentación y satisfacción laboral (Segura-Camacho, García-Orozco y Topa, 2018).

Por otra parte, la revisión permitió establecer que los estudios también analizaban variables como liderazgo, eficacia, afecto positivo, *engagement*, excelencia organizacional, calidad (Gil-Beltrán et al., 2020; Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau y Rodríguez-Sánchez, 2014), satisfacción, bienestar y estado de *fluir* (Nader, Peña y Sánchez, 2014), salud mental, sufrimiento y organización saludable (Gómez y Calderón, 2017).

#### 4. Discusión

En cuanto al discurso asociado a la definición, características o atributos de una organización saludable, la presente investigación logró identificar que se entiende como organización a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo (Salanova, 2009). El término *saludable* deriva de la idea de que es posible distinguir entre organizaciones sanas y tóxicas (Salanova et al., 2013). Los autores Mahecha et al. (2020) y Salanova et al. (2013) conciben la organización saludable desde un enfoque integral, que busca un equilibrio entre los objetivos de la organización, las habilidades de los empleados, las necesidades de salud y los resultados positivos organizacionales. Para Di Fabio (2017), una

organización saludable es en la que la cultura, el clima y las prácticas crean un entorno que promueve tanto la salud y la seguridad de los empleados como la eficiencia general de los procesos.

En la revisión se identificó que la definición de organización saludable incluye términos como *esfuerzos de colaboración sistemáticos, bienestar de los empleados y mejora de los procesos*. Así pues, los autores conciben una organización saludable como un lugar en el que todos sus integrantes trabajan unidos por el bienestar de los empleados y para alcanzar de manera conjunta la eficacia organizacional haciendo uso de prácticas y estrategias de gestión que promuevan resultados saludables (Salanova et al., 2016; Segura-Camacho et al., 2018).

Así mismo, se identificaron las características de una organización saludable:

1. La organización se concibe como un entorno laboral físico, sano y seguro (Salanova et al., 2014).
2. Las demandas laborales son realistas y se ajustan en función de las competencias, habilidades y conocimientos de cada empleado (Mahecha et al., 2020).
3. La organización se esfuerza para que sus empleados se sientan valorados, motivados y capaces de transmitir nuevas ideas para alcanzar los objetivos organizacionales; además, ofrece un ambiente de aprendizaje continuado (Di Fabio, 2017; Salanova et al., 2013).
4. Son más flexibles, poseen mayor adaptación al cambio y logran crear ambientes de trabajo innovadores (Nader et al., 2014; Segura-Camacho et al., 2018).
5. Apuestan por una buena comunicación; potencian la comunicación abierta, vertical y horizontal (Di Fabio, 2017).
6. Establecen excelentes relaciones con su entorno, brindando productos y servicios de excelente calidad (Mahecha et al., 2020; Salanova et al., 2016).

Una importante contribución es el intento de obtener mejores resultados combinando entornos de trabajo saludables con programas que abarcan toda la organización, como los dirigidos al fomento de los valores, liderazgo positivo, clima de apoyo social, conciliación trabajo-familia, desarrollo de carreras y formación continua, entre otros (Di Fabio, 2017; Segura-Camacho et al., 2018). Por otro lado, se hace la distinción entre lugares de trabajo y organizaciones saludables, y se enfatiza en que las organizaciones saludables son una versión más robusta y sostenible que los lugares de trabajo saludables, dado que las organizaciones saludables han integrado la salud y el bienestar de los empleados a la forma en que opera la organización y en el cómo alcanzan sus objetivos estratégicos (Gil-Beltrán et al., 2020; Salanova et al., 2016).

En este contexto, la salud en el lugar de trabajo ya no es una política o un programa, sino una característica fundamental de cómo funciona una organización (Gómez

y Calderón, 2017). La salud es un valor estratégico, un fin en sí misma en el que se tienen en cuenta múltiples dimensiones del bienestar de los trabajadores: físico, social y emocional; la organización se compromete a realizar un seguimiento continuo y se esfuerza por promover políticas y estrategias que incrementen el bienestar laboral (Gil-Beltrán et al., 2020; Hernández-Vargas et al., 2014).

Es por todo lo anterior que la creación de una organización saludable debe ser un cambio transformacional que va más allá de la promoción de la salud en el lugar de trabajo o un programa de acondicionamiento físico o una política de horario de trabajo flexible (Gómez y Calderón, 2017). Es así como los objetivos de una organización saludable presentan mayores desafíos, puesto que implican modificar la cultura de una organización, y este cambio sistemático se debe basar en una visión clara, un compromiso firme, un grado de cooperación y una participación activa que en general no debería limitarse solo a la implementación de programas tradicionales de promoción de la salud en el lugar de trabajo (Di Fabio, 2017).

También es importante anotar que el análisis de los artículos revela la existencia de diversos elementos estrechamente asociados al constructo organización saludable, entre ellos empleados felices, *engagement*, resiliencia, liderazgo, estado de fluir y productividad.

Frente al aspecto de empleados felices, Nader et al. (2014) y Salanova et al. (2016) manifiestan que la optimización de la salud laboral y la calidad de vida laboral de las organizaciones debería estar centrada en la mejora continua del bienestar del trabajador (Segura-Camacho et al., 2018), con el que este pueda explorar al máximo su potencial (Gil-Beltrán et al., 2020) y desarrollar elementos de creatividad, inteligencia emocional, iniciativa, liderazgo transformacional y autorregulación (Di Fabio, 2017; Salanova et al., 2016), dado que estos componentes son identificados como de gran utilidad para alcanzar resultados saludables en las organizaciones (Salanova et al., 2014).

El *engagement* fue definido como un estado afectivo positivo de plenitud (Gil-Beltrán et al., 2020; Hernández-Vargas et al., 2014), caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo (Salanova et al., 2013); además, este incluye activación mental, predisposición a esforzarse en el trabajo, entusiasmo, persistencia ante dificultades, orgullo y satisfacción en el trabajo (Salanova et al., 2014).

Por otra parte, para los autores la resiliencia es una forma proactiva de evaluar los riesgos y desarrollar una respuesta pragmática y estratégica ante el estrés que supone un conflicto (Salanova et al., 2014). Es así como este proceso de adaptación, resistencia, supervivencia y reconstrucción ante las adversidades le permite a una organización saludable adaptarse de manera positiva ante cualquier adversidad, así como contemplar los retos, no como un peligro, sino como una oportunidad de ser creativos (Hernández-Vargas et al., 2014).

En cuanto a la productividad y la reducción de costos, los autores reportaron que las prácticas saludables se encuentran asociadas a la reducción de ausentismo, rotación y tendencia al abandono, y también al incremento de habilidades para el desarrollo de tareas y satisfacción laboral (Parent-Rocheleau et al., 2020; Salanova et al., 2014; 2016). Los autores remarcan, además, que la salud no debe ser concebida como un costo, sino como una inversión y como un compromiso organizacional. Por esto es preciso cambiar los modelos médicos existentes relacionados con los accidentes y las enfermedades laborales (Chen et al., 2020; Segura-Camacho et al., 2018).

En cuanto al enfoque de la psicología positiva en entornos laborales, se enfatiza en el desarrollo y promoción de interacciones saludables y prosociales (pertenencia), del reconocimiento de las fortalezas y motivación de los miembros del equipo (competencia), del estímulo y compromiso de todos los miembros del equipo para contribuir a una misma visión y juntos lograr metas personales y organizacionales (autonomía). Así mismo, los líderes desempeñan un papel fundamental a la hora de modelar y promover factores protectores como, por ejemplo, interesarse por los empleados, expresar gratitud y reconocer sus contribuciones, fomentar conexiones sociales positivas, mostrar empatía y compasión, ofrecer apoyo y alentar a los empleados a hablar con un líder sobre sus problemas (Ding et al., 2017; Lyngdoh et al., 2018; Salas-Vallina et al., 2020).

#### 4.1 Modelos teóricos relacionados con la organización saludable

En el análisis se pudo observar que investigadores como Di Fabio (2017) y Salanova et al. (2016) reportaron que una organización saludable cuenta con éxito financiero y rentabilidad; condiciones que están estrechamente vinculadas a altos índices de bienestar, salud y felicidad de sus colaboradores. Las investigaciones realizadas por el Grupo de investigación Want, de la Universitat Jaume I, facultaron el desarrollo del modelo HERO, desde el marco de la psicología positiva (Salanova et al., 2013), en el que una organización HERO se define como aquella en la que se llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados organizacionales (Salanova et al., 2016).

Desde la perspectiva del modelo HERO, la organización implementa recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo y a su vez mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (Salanova et al., 2014). Del mismo modo, de las 10 investigaciones analizadas, siete estudios reportan que el HERO es considerado como un modelo heurístico y teórico que integra tres componentes claves que interactúan entre sí.

El primer componente, los recursos y prácticas organizacionales saludables, es definido como las estrategias y recursos organizacionales que se implementan desde el área de gestión humana, cuyo fin es alcanzar los objetivos

organizacionales respecto a ambiente físico, características de la tarea, prácticas de recursos humanos, cultural, clima, liderazgo, valores y capital social de la empresa, entre otros (Salanova et al., 2016).

Para Salanova et al. (2016), el segundo componente del modelo HERO hace referencia a los empleados saludables que contribuyen al proceso de protección y cuidado de su propia salud. Los autores reportan que este componente incluye aspectos psicológicos positivos que han sido vinculados al bienestar psicológico, estos son confianza organizacional, *engagement*, capital psicológico positivo de los trabajadores y equipos de trabajo, autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia. El tercer y último componente del HERO son los resultados saludables que corresponden a la calidad de los productos y servicios que ofrece una organización saludable y a las relaciones positivas que se construyen tanto con el entorno laboral como con la comunidad.

En general, los autores del modelo HERO reportan que este ha incorporado nuevas estrategias de intervención organizacional en los ámbitos de la salud y la seguridad de los trabajadores (Mahecha et al., 2020; Nader et al., 2014), ya que, entre los aspectos resaltados en las investigaciones revisadas, las organizaciones modernas no solo deben tener empleados saludables, sino que requieren de personas con características psicológicas como proactividad, iniciativa, colaboración y compromiso con resultados excelentes (Gil-Beltrán et al., 2020). De modo que se requieren organizaciones capaces de crear puestos de trabajo que contribuyan a mejorar la salud de los trabajadores, optimizar la salud psicosocial y desarrollar actitudes positivas y saludables en los empleados (Gómez y Calderón, 2017; Salanova et al., 2016).

Salanova et al. (2016) indicaron que el desafío para las áreas de gestión de personal o recursos humanos implicaba no solo mejorar el desempeño organizacional, sino que también se debía mejorar la calidad de vida laboral, ocupándose por la seguridad, el bienestar y la satisfacción de los empleados, puesto que estas prácticas se encuentran vinculadas a un aumento del desempeño laboral, resultados saludables y a generar organizaciones resilientes.

## 5. Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente revisión narrativa de la evidencia científica disponible, en torno a la organización saludable concebida desde la perspectiva de la psicología positiva, dejan al descubierto que:

1. La clara necesidad de fomentar la alta conciencia del verdadero desarrollo de una organización saludable basada en el bienestar personal, grupal y organizacional a través de la promoción de relaciones e interacciones productivas (Di Fabio, 2017) optimistas, adecuadas, eficientes y eficaces.
2. Se han abordado variables asociadas a la disminución del riesgo psicosocial derivado del trabajo, desde



una perspectiva patogénica claramente centrada en la disminución de la probabilidad de padecer la enfermedad y el deterioro, no bajo la mirada positiva declarada en objetivos se resaltaba la importancia de actuar en pro de la salud laboral. No obstante, es preciso hacer notar que Cartwright y Cooper (2014), Courcy et al. (2018) y Di Fabio (2017) subrayaron la importancia de asumir una mirada positiva promotora de la salud y por ende de la productividad organizacional.

3. Las estrategias e instrumentos de medición empleados en buena parte de los estudios centraban su atención en la valoración de condiciones psicosociales de riesgo para la salud, entre ellas el estrés laboral (Llorens et al., 2009), el déficit de habilidades sociales (Salas-Vallina et al., 2020) y el bajo liderazgo (Ding et al., 2017). Por ello, es necesario trabajar en el diseño y validación de instrumentos que aborden constructos bajo una mirada positiva, con el fin de promover la identificación de variables protectoras que posibiliten el uso de las fortalezas y la búsqueda de la felicidad en el trabajo.
4. Se surgiere contrastar los resultados propuestos por el grupo Want, frente al modelo HERO, en una sociedad diferente a la española e incluir aspectos culturales emergentes y la actual economía colombiana. Lo anterior porque cerca del 92% de las empresas legalmente constituidas en este país son pymes de carácter familiar, en las que sus prácticas organizacionales suelen ser informales respecto al plan de operación empresarial, políticas organizacionales, mecanismos de toma de decisiones, vinculación laboral, compensación y horarios laborales (Durango y Rueda, 2020; Saldarriaga, 2008).
5. Respecto a las condiciones laborales reales afrontadas por cada población incluida en los estudios, se encuentra que el verdadero desarrollo de culturas organizacionales positivas representa un reto propuesto en culturas orientales o europeas que cuentan con recursos que permiten soportar económicamente estructuras organizacionales. Desarrollo que no es fácilmente replicable en Latinoamérica, debido a la situación socioeconómica que afronta; por ello se recomienda en futuras investigaciones ampliar la perspectiva de salud e incluir algunas variables sociales y culturales, como aspectos históricos, políticos, económicos, educativos, religiosos y éticos, que pueden incidir en la productividad de las pymes (Vertel, Paternina, Riaño y Pereira, 2013).
6. Las organizaciones deben promover activamente la creación de acciones, estrategias, programas y políticas que promuevan y garanticen que los trabajadores laboren bajo condiciones organizativas integrales que, a su vez, promuevan su salud, bienestar y buen desempeño organizacional; es decir, que tengan un alto impacto positivo a nivel social (Gil-Beltrán et al., 2020; Parent-Rocheleau et al. 2020).

En suma, esta investigación logra evidenciar que una organización no necesita hacer altas inversiones económicas para convertirse en un entorno productivo saludable, ya que la promoción del bienestar de los empleados puede ser adelantada por medio de la aplicación de intervenciones accesibles, económicas y fáciles de implementar en todo tipo de organización. Tales acciones sin duda deben estar alineadas con otras prácticas de gestión que centren su atención en obtener resultados organizacionales positivos.

Tal como lo había planteado Segura-Camacho et al. (2018), las organizaciones se deben enfocar en los procesos, estrategias y tácticas de cambio organizacional de tal modo que puedan crear condiciones de trabajo más saludables y productivas; por ello el logro de un cambio efectivo requiere replantear algunos paradigmas organizacionales y profesionales tradicionales que limitan la ejecución de programas de cambio destinados a crear lugares de trabajo saludables.

### 5.1 Limitaciones y futuras direcciones

La principal limitación del presente estudio es la exclusión de estudios no publicados en revistas indexadas, como tesis doctorales y de maestrías en el campo, que cumpliendo criterios de calidad investigativa previa a su aprobación por jueces expertos. Además, es necesario que en futuras investigaciones psicométricas se trabaje en el diseño, validación o adaptación de instrumentos que evalúen aspectos propios de la organización positiva y saludable; avance necesario para llevar a cabo estudios comparativos de la efectividad de modelos positivos organizacionales.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Referencias

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30, 323-350. <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Adkins, J. A. y Weiss, H. M. (2003). Program evaluation: A bottom line in organizational health. En J. C. Quick y L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 399-416). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-019>
- Alcántara, G. (2008). La definición de salud de la Organización Mundial de la Salud y la interdisciplinariedad. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(1), 93-107. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135004.pdf>
- Arksey, H. y O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2772.pdf>

- Blustein, D. L. (2013). The psychology of working: A new perspective for a new era. En D. L. Blustein (Ed.), *The Oxford handbook of the psychology of working* (pp. 3-18). Oxford University Press. <https://www.psycnet.apa.org/record/2013-01005-001>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. y Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. <https://doi.org/10.1177%2F0021886310395514>
- Cartwright, S. y Cooper, C. (2014). Towards organizational health: Stress, positive organizational behavior, employee well-being. En G. F. Bauer y O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 29-42). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_3)
- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D. y Ford Jr., D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30-41. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- Colegio Colombiano de Psicólogos (2009). *Deontología y bioética del ejercicio de la psicología en Colombia*. [https://www.infopsicologica.com/documentos/2009/Deontologia\\_libro.pdf](https://www.infopsicologica.com/documentos/2009/Deontologia_libro.pdf)
- Congreso de la República de Colombia (septiembre 6 de 2006). Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. [Ley 1090 de 2006]. Bogotá D.C. DO. 46.383. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1090\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1090_2006.html)
- Courcy, F., Boudrias J. S. y Montani, F. (2018). New perspectives on the complex relationship between well-being and work performance. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24 (1), 1-5. [https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as\\_sdt=0,5&cluster=16495588971228307304](https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&cluster=16495588971228307304)
- Dagenais-Desmarais, V. y Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 13(4), 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Day, A., Kelloway, E. K. y Hurrell Jr, J. J. (Eds.). (2014). *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces*. John Wiley & Sons. <https://psycnet.apa.org/record/2014-32438-000>
- DeJoy, D. M., Della, L. J., Vandenberg, R. J. y Wilson, M. G. (2010). Making work safer: Testing a model of social exchange and safety management. *Journal of Safety Research*, 41(2), 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2010.02.001>
- De Simone, S. (2015). Expectancy value theory: Motivating healthcare workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19-23. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S76587>
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1938. <http://derechodeautor.gov.co:8080/preguntas-frecuentes>
- Dirección Nacional de Derechos de Autor (2021). Artículo 31 de la Ley 23 de 1982 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z. y Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35(4), 543-556. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2017.02.005>
- Donaldson, S. I. (2020). *Theory-driven positive psychological science*. Positive Psychological Science: Improving Everyday Life, Health, Work, Education, and Societies Across the Globe. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203731833-1/theory-driven-positive-psychological-science-stewart-donaldson>
- Donaldson, S., Lee, J. Y. y Donaldson, S. I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4(2), 113-134. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00021-8>
- Durango, I. C. M. y Rueda, C. A. J. (2020). Competitividad y productividad del administrador de empresas en las PYMES en Colombia y Latinoamérica. *Tendencias*, 21(1), 238-251. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.135>
- Gabini, S. (2018). Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología*, 14(27), 69-75. <https://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=Revistas&d=felicidad-trabajo-psicologia-positiva>
- Gander, F., Proyer, R. T., Ruch, W. y Wyss, T. (2012). The good character at work: An initial study on the contribution of character strengths in identifying healthy and unhealthy work-related behavior and experience patterns. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(8), 895-904. <https://doi.org/10.1007/s00420-012-0736-x>
- Gavidia, V. G. y Talavera, M. (2012). La construcción del concepto de salud. *Didáctica de las Ciencias Experimentales y Sociales*, 26, 161-175. <https://doi.org/10.7203/dces.26.1935>
- Gil-Beltrán, E., Llorens, S. y Salanova, M. (2020). Employees' physical exercise, resources, engagement, and performance: A cross-sectional study from HERO model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 39-47. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a4>
- Gómez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- Gómez, M. A. y Calderón, P. A. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, 23, 189-217. <https://doi.org/10.25057/25005731.871>
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A. y Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>
- Grueso-Hinestroza, M. P. (2016). Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y Retos. *Editorial Académica Universidad del Rosario*. <http://doi.org/10.12804/ta9789587387841>
- Hafenbrack, A. C. (2017). Mindfulness meditation as an on-the-spot workplace intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.017>
- Hernández-Vargas, C. I., Llorens-Gumbau, S. y Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30(1), 247-258. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631>
- Hilliard, T. M. y Boulton, M.L. (2012). Public health workforce research in review: A 25-year retrospective. *American Journal of Preventive Medicine*, 42(5), S17-S28. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2012.01.031>
- Landells, E. y Albrecht, S. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.014>
- Leka, S. y Houdmont, J. (Eds.). (2010). *Occupational health psychology*. John Wiley & Sons.
- Lindberg, P. y Vingård, E. (2012). Indicators of healthy work environments—a systematic review. *Work*, 41(1), 3032-3038. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0560-3032>
- Lyngdoh, T., Liu, A. H. y Sridhar, G. (2018). Applying positive psychology to selling behaviors: A moderated-mediation analysis integrating subjective well-being, coping and organizational identity. *Journal of Business Research*, 92, 142-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.020>
- Lizarazo, C., Fajardo, J., Berrio, S. y Quintana, L. (2011). Breve historia de la salud ocupacional en Colombia. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 14(1), 38-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3413344>
- Llorens, S., Del Libano, M. y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En M. Salanova (Ed), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 63-93). Madrid: Síntesis. <https://www.sintesis.com/data/indices/9788497566629.pdf>

- Lu, X., Xie, B., & Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of Business Research*, 84, 186-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.014>
- Lupano, L. y Castro, A. (2010). Psicología positiva: análisis desde su surgimiento. *Ciencias Psicológicas*, 4(1), 43-56. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdf>
- Luthans, F. y Doh, J. P. (2018). *International management: Culture, strategy, and behavior*. (10.ª ed.). McGraw-Hill Education. <http://www.sjsu.edu/people/thomas.shirley/>
- Mahecha, M., Silva, E. y Sáenz, F. (2020). Health promotion in the work context. *Ingeniería Solidaria*, 16(2), 1-23. <https://doi.org/10.16925/2357-6014.2020.02.02>
- Montero, I. y León, O. G. (2005). Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(1), 115-127. <https://www.redalyc.org/pdf/337/33701007.pdf>
- Moreno, B. y Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.virtualpro.co/biblioteca/factores-y-riesgos-psicosociales-formas-consecuencias-medidas-y-buenas-practicas>
- Nader, M., Peña, S. y Sánchez, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.006>
- Narváez, L. (2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. *Punto de Vista Ipsos*. 1. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante\\_una\\_alta\\_rotacion\\_de\\_colaboradores\\_aumente\\_el\\_valor\\_de\\_su\\_propuesta.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (2006). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. [http://www.who.int/governance/eb/who\\_constitution\\_sp.pdf](http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (2010). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44317>
- Parent-Rochelleau, X., Bentein, K. y Simard, G. (2020). Positive together? The effects of leader-follower (dis) similarity in psychological capital. *Journal of Business Research*, 110, 435-444. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.016>
- Park, N. y Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. En K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 33-47). San Francisco: Berrett-Koehler. [https://www.bkconnection.com/static/Positive\\_Organizational\\_Scholarship\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Positive_Organizational_Scholarship_EXCERPT.pdf)
- Park, N., Peterson, C. y Sun, J. K. (2013). La psicología positiva: investigación y aplicaciones. *Terapia Psicológica*, 31(1), 11-19. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082013000100002>
- Parsch, J. H. y Baughman, M. S. (2010). Towards healthy organizations: the use of organization development in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 36(1), 3-19. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2009.11.002>
- Peiró, J. M. y Tetrick, L. (2011). Occupational health psychology. En P. R. Martin, F. M. Cheung, M. C. Knowles, M. Kyrios, L. Littlefield, J. B. Overmier y J. M. Prieto (Eds.), *IAAP Handbook of Applied Psychology* (pp. 292-315). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444395150.ch12>
- Quick, J. C. y Tetrick, L. E. (Eds.) (2011). *Handbook of occupational health psychology*. American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/record/2010-06010-000>
- Quick, J. C., Tetrick, L. E., Adkins, J. y Klunder, C. (2003). *Occupational health psychology*. En *Handbook of Psychology* (pp. 569-589). <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei0924>
- Ramos, J. y Peiró, J. M. (2014). La Psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 1-4. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77830184001.pdf>
- Raya, R. P. y Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89. <https://dx.doi.org/10.4103%2F0019-5278.130835>
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, J. O., Nuván, I. L. y Rozo, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 1-14. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58,18-23. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. <https://doi.org/10.1177%2F1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. y Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 1(1), 101-113. <https://doi.org/10.4067/S0718-48082013000100010>
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184. <http://www.psycnet.apa.org/record/2016-57110-004>
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). A more "positive" look at occupational health from positive organizational psychology during crisis times: Contributions from the Wont research team. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30. <http://www.psychologistpapers.com/English/2318.pdf>
- Salas-Vallina, A., Simone, C. y Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Saldarriaga, J. G. (2008). Human management: Tendencias and perspectives. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Sánchez, D. C. (2015). Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *Revista Salud Bosque*, 5(1), 43-53. <https://doi.org/10.18270/rsb.v5i1.182>
- Segura-Camacho, A., García-Orozco, J. J. y Topa, G. (2018). Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Sustainability*, 10(10), 3411-3429. <https://doi.org/10.3390/su10103411>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Sesma, P. (2020). *Una revisión sobre el presentismo laboral* (tesis de master). Universidad Pública de Navarra. Pamplona. España. <https://hdl.handle.net/2454/37773>
- Shrestha, A. K. (2016). Positive psychology: Evolution, philosophical foundations, and present growth. *Indian Journal of Positive Psychology*, 7(4), 460-465. <https://doi.org/10.15614/ijpp%2F2016%2Fv7i4%2F133896>
- Spreitzer, G. y Cameron, K. (2012). Applying a POS lens to bring out the best in organizations. *Organizational Dynamics*, 2(41), 85-88. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.orgdyn.2012.01.001>
- Vertel, A. D. C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H. y Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232013000300010&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232013000300010&script=sci_abstract&tlng=es)
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H.A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588. <https://doi.org/10.1348/0963179042596522>