



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

**MAE20150817**

## **Bienestar y desempeño organizacional: Una aproximación conceptual**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:**

**Magister en Administración de Empresas**

**Por la estudiante:**

**Maryury Anyeline VÉLEZ BURGOS**

**Bajo la dirección de:**

**Angélica María SÁNCHEZ RIOFRÍO Ph.D**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Agosto del 2015**

## **Bienestar y desempeño organizacional: Una aproximación conceptual**

Wellbeing and organizational performance: A conceptual approach

**Maryury VÉLEZ BURGOS<sup>1</sup>**  
**Angélica SÁCHEZ RIOFRÍO<sup>2</sup>**

### **Resumen**

El bienestar del talento humano es un factor importante dentro de las estrategias empresariales, debido a que el bienestar del talento humano puede generar impactos positivos en las organizaciones, reflejándose en la productividad y éxito empresarial. El propósito de la presente investigación es analizar varios aspectos del bienestar, mediante la revisión de estudios teóricos y empíricos sobre el bienestar y desempeño organizacional. Lograr incentivar a los líderes organizacionales a que consideren el bienestar como parte importante de la estrategia empresarial contribuirá a crear empresas exitosas. Los resultados del trabajo son los siguientes. Primero, no existe una consolidación global de conceptos en definir al bienestar, ya que el mismo se lo relaciona con aspectos de la salud, desarrollo del personal, recreación, desempeño. Segundo, se identificó que empresas en el Ecuador están prestando atención al desarrollo de prácticas para mejorar y mantener el bienestar organizacional. Finalmente se identifica que las empresas que buscan bienestar organizacional alinean sus estrategias y su estructura. Siendo el eje principal el talento humano, ya que es el individuo por medio de las organizaciones quien genera bienestar y a la vez se convierte en perceptor de este bienestar.

### **Palabras clave:**

Bienestar, desempeño, organizaciones, personal, sociedad

### **Abstract**

The well-being of human talent is an important factor in business strategies, because the well-being of human talent can generate positive impacts in organizations, reflecting productivity and business success. The purpose of this research is to analyze various aspects of well-being, through a review of theoretical and empirical studies on well-being and organizational performance. Encourage achieve organizational leaders to consider well-being as an important part of business strategy will help build successful companies. The results of the work are as follows. First, there is no comprehensive consolidation of concepts to define well-being as it would relate to aspects of health, staff development, recreation, performance. Second, it was identified that companies in Ecuador are paying attention to the development of practices to improve and maintain organizational well-being. Finally identifies companies seeking organizational well-being align their strategies and structure. Being the main focus human talent, as it is through the individual who generates well-being organizations and also becomes the recipient of well-being.

### **Keywords:**

Well-being, performance, organization, staff, society

---

<sup>1</sup> Estudiante de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Espíritu Santo – Ecuador, correo: maryury.velez@gmail.com

<sup>2</sup> Ph.D Profesora-investigadora Facultad de Economía y CC EE Universidad Espíritu Santo-UEES-Ecuador correo: amsanche@uees.edu.ec

## INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de los tiempos el término bienestar ha sido sinónimo del Buen Vivir, como su palabra mismo lo indica “bien y estar” dando una noción lógica a una carencia de necesidades tanto materiales como afectivas, consiguiendo tranquilidad y salud emocional. El bienestar y desempeño organizacional forman parte de estudios de la psicología organizacional. Ambos conceptos integran aspectos individuales, sociales y organizacionales. De esta manera, se fomenta la creación de entidades donde exista el balance entre ser “más humanas y productivas” (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente, & Rodríguez, 2014).

Según Vásquez, Hervás, Rahona, & Gómez (2009) el interés por estudiar el bienestar y entender sus fundamentos ha sido una temática de constante estudio a lo largo de los años. Es así que la definición del bienestar ha dado lugar a varias interpretaciones, las mismas que aún no llegan a una aceptación global, pues bienestar se trata de un constructo que tiene una definición abstracta y compleja (Aguado, *et al*, 2012). Asimismo, Ryan y Deci (2001) definen al bienestar como un constructo complejo, que tiene una repercusión en la vida del ser humano, ya que incluye sus experiencias y como él se desenvuelve de una manera eficaz.

La importancia del tema de estudio se debe a que el ser humano forma parte vital de las organizaciones. Estar a la vanguardia con instalaciones, tecnología y demás recursos materiales no garantiza el éxito organizacional. Es el talento humano por medio de las sapiencias, cualidades y competencias que crea valor a las empresas.

De la misma manera sus acciones también pueden llevar a las organizaciones a la quiebra (Fernández, 2010). Por estos motivos, es fundamental brindar atención a las necesidades del talento humano como la satisfacción laboral, calidad de vida, entorno de trabajo, motivación, justicia, en la búsqueda de la productividad organizacional (Dailey, 2012).

Asimismo, el aporte del tema propuesto será de vital importancia a la sociedad en general, en la medida en que las empresas asuman su responsabilidad, en la gestión interna de aplicar programas necesarios para garantizar el bienestar a cada empleado. Es necesario tener en cuenta que el bienestar se incluye en la constitución de la República del Ecuador, en sus 444 artículos se menciona el Plan Nacional del Buen Vivir o el concepto del *Sumak Kawsay*<sup>3</sup>. Donde el gobierno mediante su proyecto busca mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana (SENPLADES, 2013).

El propósito del presente estudio es analizar la relación entre el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados. Además, se presentan técnicas y herramientas aplicadas a nivel mundial, que permitan evaluar tanto al bienestar y desempeño organizacional. Este trabajo presenta la siguiente estructura. Primero se revisa acerca del bienestar: sus antecedentes, definiciones, clasificación y medidas. Segundo, se presenta la revisión del desempeño organizacional. Tercero, se analiza la relación bienestar y desempeño organizacional. Finalmente, se emiten las respectivas conclusiones.

## REVISION DE LA LITERATURA

---

<sup>3</sup> Buen Vivir según la Constitución Política del Ecuador 2008 <http://www.justicia.gob.ec>

**Bienestar**

Con el fin de sustentar la propuesta del presente estudio se detalla a continuación los antecedentes, definiciones y conceptos del bienestar. Así también se presenta su clasificación y modelos aceptados científicamente para su valoración.

**Antecedentes, definición y características**

Para entender el bienestar es necesario conocer sus antecedentes. Siendo indispensable remontarse a pensamientos de los filósofos griegos. A continuación en la tabla 1 se exponen algunas ideologías acerca del bienestar por parte de filósofos.

Tabla 1 Pensamientos de los filósofos

AUTORES	Teorías del bienestar
Sócrates (García, 2006)	Importancia de belleza interior, búsqueda de conocimientos y salud del alma. Equilibrio en la serenidad y humor. Felicidad no es igual hedonismo.
Aristóteles (Aguado <i>et al.</i> , 2012)	Felicidad, fin último de la existencia. Tipos de bienes: 1) disfrute del placer, salud; 2) posesiones como: riqueza y 3) del alma como la sabiduría.
Epicuro (Aguado <i>et al.</i> , 2012)	Felicidad la define como la ausencia de dolor.

Fuente: Elaboración propia

Para Ryan y Deci (2001) los estudios tradicionales acerca del bienestar provienen de las perspectivas hedónica y eudaimónica. Desde el punto de vista hedónico, se enfoca en el placer y evitar dolor. Por otro lado desde la perspectiva eudaimónica, focaliza la felicidad y autorrealización del ser humano. Ambas perspectivas se encuentran relacionadas entre sí, además sustentan el bienestar global (Peiró, *et al.*, 2014). Según Diener (2009), los estudios actuales definen al bienestar desde una perspectiva multidimensional. Seguidamente en la tabla 2

se exponen orígenes y algunas definiciones científicas del bienestar.

Tabla 2 Etimología y definiciones del bienestar

Fuente	Definiciones
RAE Real Academia de la Lengua Española (2014)	“De bien y estar”. 1) “Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien”. 2) “Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad”. 3) “Estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica”.
OMS Organización Mundial de la Salud (2006, p. 1)	“La salud es un estado completo de bienestar físico mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”
Diener (1984)	Bienestar subjetivo ( <i>well-being</i> ) se iguala con la felicidad o hedonismo. Lo define como la valoración que realiza el individuo sobre su propia vida. Comprende aspectos cognitivos (satisfacción con la vida) y afectivos (afecto positivo-negativo).
Ryff (1989)	Bienestar es psicológico o eudaimónico. Definido como el funcionamiento positivo del individuo, el crecimiento personal y desarrollo de las capacidades.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las definiciones expuestas, se entiende que el bienestar consiste en mantener un equilibrio entre lo material y emocional. El ser humano necesita recursos para poder vivir bien, esto a la vez conlleva a tener una vida tranquila y saludable tanto física y emocionalmente. A continuación en la tabla 3 se detallan algunas de las características del bienestar.

Tabla 3 Características del bienestar

Autores	Cualidades
Diener (1994)	Subjetividad, evaluación del individuo acerca de su vida. Positivismo, mayores factores positivos incrementan felicidad. Apreciación global de los aspectos de vida del individuo.
García (2002); García-	Interactúan factores objetivos y subjetivos; comprende aspectos familiares, trabajo, salud, relaciones compañeros, pareja.

Viniegras (2005); Da Silva (2006)	Factores objetivos como: iluminación, seguridad, ergonomía, lugar trabajo
Warr (2002); Warr (2013)	Bienestar general involucra la satisfacción con la vida y satisfacción con su trabajo. Influye el entorno (control, metas, ingresos seguridad) y enfoque de pensamientos y emociones (comparaciones con los demás, situaciones, épocas etc)
Fisher (2010)	<i>Engagement</i> <sup>4</sup> , satisfacción laboral
Seligman (2014)	Emociones positivas, el compromiso, las relaciones positivas, sentido y logro.

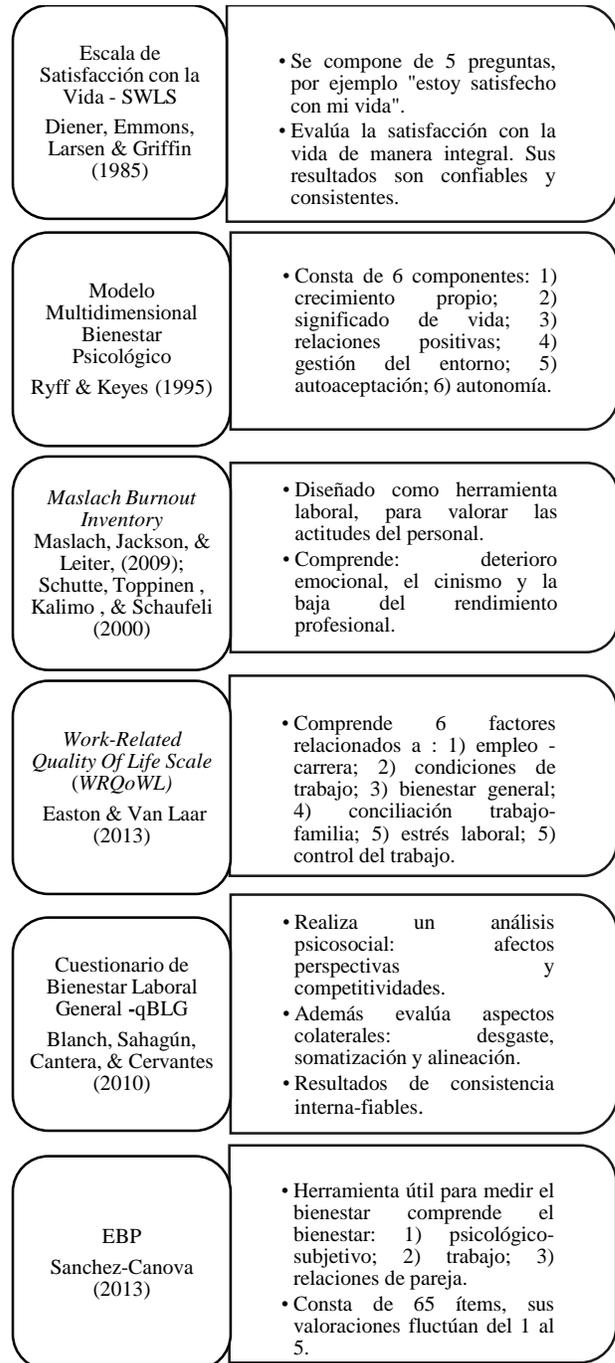
Fuente: Elaboración propia

### Clasificación y escalas de medida del bienestar

Según un estudio de Gallup la obtención del bienestar se fundamenta en cinco elementos importantes en la vida de los seres humanos. Estas dimensiones del bienestar son: profesional, social, económico, físico y comunitario (Rath & Harter, 2010). Dimensiones que deben ser consideradas de manera integral, ya que para alcanzar el bienestar se debe lograr sinergia entre todos los elementos. Situando en primer lugar al bienestar profesional porque es una de las áreas que tiene mayor relevancia en la obtención de bienestar global. Siendo importante que las empresas consideren el bienestar del talento humano como parte de su estrategia (Bizquerra, 2013; Rath & Harter, 2011).

En el contexto organizacional el bienestar se ha medido tomando en cuenta diferentes perspectivas. Posteriormente en la figura 1 se exponen los modelos de evaluación del bienestar más empleados.

Figura 1: Escalas de Medida del bienestar



Fuente: Elaboración propia.

<sup>4</sup> *Engagement* en relación a lo laboral, se lo define como el estado mental positivo, caracterizado por la energía, dedicación y absorción.

### Desempeño Organizacional

Según Trujillo (2014) la evaluación del desempeño tiene origen en la edad media. Donde se considera como los precursores de los sistemas de evaluación a la Compañía de Jesús de San Ignacio de Loyola. De acuerdo a Likert (1957) citado por Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalván (2002) las definiciones del desempeño organizacional se extendieron de una forma más abstracta y genérica a inicio de los años cuarenta. Siendo la efectividad, eficiencia terminologías empleadas como sinónimos del desempeño Gopalakrishnan (2000). Además que en la década de los 70 aspectos como: la innovación, la moral, adaptación, son nuevas variables que se relacionan al desempeño (Lusthaus, *et al.*, 2002). A continuación se expone en la tabla 4 las definiciones del desempeño.

Tabla 4 Definiciones del desempeño

Autores	Descripción
Locke, (1970)	“El desempeño es el resultado directo de los objetivos de la tarea o trabajo específicos de la persona”.
Toro (2002) citado por Sanín & Salanova (2014)	Lo define como las tareas o acciones que son realizadas por las personas. Con el fin de obtención de resultados, dentro del ámbito organizacional.
Chiavenato (2009)	La evaluación del desempeño es un proceso sistemático. Involucra: gerente, personal evaluado, así como la relación existente.  Obtiene valores estimados de como el talento humano aporta a la organización.

Fuente: Elaboración propia.

El desempeño de los trabajadores permite a las organizaciones lograr la consecución de sus objetivos, adquiriendo éxito y sostenibilidad empresarial, por ello es el interés de los líderes organizacionales en la búsqueda de técnicas de mejora continua para valorar y mejorar el desempeño

organizacional (Pedraza, Amaya, & Mayrene, 2010). Según Dessler (2013), se debe iniciar con un buen desempeño gerencial a nivel global de la organización, así como también a nivel de talento humano, definiendo políticas, planes y metas que permitan que el personal logre alcanzar los objetivos propuestos. Para evaluar el desempeño existen variedades de métodos. Siendo muy usual que cada organización diseñe sus propios métodos de acuerdo a sus objetivos (Chiavenato, 2009). Posteriormente, en la tabla 5 se exponen algunas formas de medir desempeño.

Tabla 5 Formas de medir el desempeño

Autores	Descripción
Fuentes & Hurtado (2002); Gupta y Govindarajan (1984); Venkatraman & Ramanujam (1986)	Usa doce extensiones: el incremento de los ingresos, porcentaje de participación de la empresa en el mercado, rendimientos operacionales, razones de rendimiento sobre ventas, flujo de caja operacional, ROE, creación de nuevos productos, crecimiento mercado, investigación y desarrollo, reducción de costos, crecimiento del personal, actividades públicas.  Evalúan aspectos: financieros, operacionales y <i>stakeholders</i> . Comprende: la productividad, eficiencia, eficacia, satisfacción de los empleados.
Flannery, Hofrichter & Platten (1999 pp. 302-307)	Nuevas técnicas: evaluación de 360 grados. El éxito dependerá de alinear metas y objetivos. Consiste en la obtención información, involucrando empleados y personas claves como proveedores.
Likert (1971) citado en Chiavenato (2001, p360-361)	VARIABLES QUE INTERVIENEN: 1) causales (filosofía, cultura, estilos de liderazgo); 2) intervinientes (valoraciones de actitudes, capacidades, motivaciones); 3) resultantes (la productividad y las ganancias). Gestión del talento es factor clave para lograr las metas y objetivos.
Chiavenato (2002)	Evaluación del desempeño comprende: conducta, iniciativa, responsabilidad, seguridad, experiencias, calidad trabajo.
Chiavenato (2009)	Métodos tradicionales: 1) Escalas gráficas, 2) elección forzosa, 3) investigación de campo, 4) incidentes críticos y 5) listas de verificación. Métodos innovadores: EPO por sus siglas busca participación activa del empleado y su gerente.

Fuente: Elaboración propia

## **DISCUSIÓN DE LA RELACIÓN BIENESTAR Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Existen varios estudios realizados acerca de componentes que influyen en el bienestar y desempeño organizacional, demostrando que varios factores afectan en el rendimiento del talento humano. Sustentado que si el trabajador se encuentra satisfecho, feliz en la labor que realiza demostrará mayor compromiso. Asimismo que las organizaciones que se preocupan por promover entornos saludables y orientan sus procesos a lograr el empoderamiento mejorará su productividad y favorecerá a la economía del país (Contreras, Espinosa, Hernández, & Acosta, 2013).

Un estudio realizado por Biggio & Cortese (2013) permitió demostrar la influencia de las características de los individuos y el entorno. Sus resultados destacan que el bienestar no sólo puede ser promovido por las gestiones de gerencia, a través de políticas organizativas. Sino también, el talento humano que integra la empresa, puede generar su propio bienestar. Ya que los individuos por medio del cambio de sus rasgos y comportamientos en el desarrollo de sus actividades pueden convertirse en entes activos generadores y receptores de bienestar.

Por otro lado, Robbins (2004) determina que desde un punto de vista psicosocial dentro de todo tipo de organización existen factores que afectan el comportamiento de las personas, de forma individual y grupal. Siendo una responsabilidad ineludible de quienes lideran las organizaciones entender estos factores psicosociales de los colaboradores, ya que el bienestar organizacional se encuentra estrechamente relacionado con los resultados económicos, la capacidad de manejar los

conflictos, el estado de satisfacción de los clientes, y el logro de eficiencia organizacional.

A nivel organizacional cuando los resultados del desempeño se muestran diferentes a los esperados, usualmente se debe a factores que se relacionan con el bienestar físico o emocional de los trabajadores. Las organizaciones donde se evidencie bienestar, poseerá ventajas competitivas, que conllevan a una más alta productividad, alta retención del personal, aumento en la innovación y en la creatividad. Para alcanzar el éxito organizacional, es imprescindible el desarrollo de las capacidades mentales y creativas de los trabajadores (Sandoval, 2012). Asimismo el liderazgo, las recompensas, independencia, las relaciones y el soporte entre colegas son factores climáticos que inciden significativamente en el bienestar (Paltán, Martínez, & Hernández, 2012).

Según un estudio realizado por Rhoades & Eisenberger (2002) encontraron las siguientes variables de apreciación de los empleados acerca de su bienestar. Dentro de mayor relevancia se encuentran: 1) justicia, 2) el apoyo del supervisor, 3) recompensas y las condiciones de trabajo favorables. Estas variables benefician los entornos organizacionales incrementando el compromiso, disminución de ausentismo y mayor rendimiento. En México se realizó un estudio a 1.525 empleados de diferentes organizaciones de 6 estados sobre apoyo organizacional percibido y compromiso. Los resultados corroboraron que las organizaciones que se encaminan en fomentar el bienestar, sus trabajadores demuestran un incremento en el compromiso afectivo y normativo (Littlewood, 2003).

Por otro lado Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, & Mcgrath (2004) consideran que las percepciones que tienen los trabajadores de la organización, afectarán el clima, las relaciones y sus perspectivas en la organización; su modelo de bienestar integral se basa en: 1) clima laboral; 2) puesto; 3) perspectivas del puesto; 4) aspectos psicológicos del trabajo; 5) bienestar y 6) salud de los colaboradores.

En base a estudios realizados por Denison (1990) durante cinco años, donde evaluó las actitudes del personal de 34 organizaciones, y se correlacionó las actitudes con el desempeño financiero. Dichos estudios demostraron que las entidades que enfocaron sus estrategias en función al talento humano en un lapso de corto tiempo, vieron un crecimiento positivo en su rendimiento. Igualmente se comprobó que los altos índices de participación en las organizaciones, es otro de los aspectos que marca la diferencia del desempeño frente a la competencia. Por otro lado, basándose en el modelo de Denison se realizó un análisis en una muestra de empresas colombianas donde se evidenció que sólo la misión de la empresa se asocia con la satisfacción laboral (Martínez, 2010).

De acuerdo al análisis exploratorio realizado en una empresa española perteneciente al sector industrial Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova (2013) basándose en el modelo *HERO*<sup>5</sup> pudieron corroborar en primer lugar el vínculo entre las prácticas organizacionales saludables y el *engagement* en el trabajo. En segundo lugar mediante el análisis de regresión lineal se pudo determinar que prácticas organizacionales saludables demuestran mayor vínculo con el *engagement*. Finalmente se detallan estas

prácticas de acuerdo a su relevancia: 1) la salud psicosocial, 2) el perfeccionamiento de habilidades, 3) progreso de la carrera, 4) comunicación, 5) armonía entre el trabajo y la familia, entre otras. De acuerdo a lo que sustentan la aplicación de prácticas organizacionales saludables, es un componente fundamental para impulsar el bienestar organizacional (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012). Otros autores también destacan la salud y el bienestar como factores claves para el desarrollo del capital intelectual (Caicedo & Mårtensson, 2010; Roslender, Stevenson, & Kahn, 2012).

Se encontró también un estudio realizado en Puerto Rico, considerando una muestra de 144 trabajadores para corroborar el éxito de la aplicación de prácticas organizacionales de bienestar como la justicia, *engagement* y el comportamiento organizacional. Los resultados permitieron demostrar una relación positiva entre las variables, ya que cuando se percibe la justicia en el lugar de trabajo, se promueve el *engagement*. Al mismo tiempo esta relación permite predecir los comportamientos organizacionales de los individuos. A manera de conclusión las apreciaciones de justicia organizacional son consideradas como un motor que permite fomentar e influir en el bienestar de los individuos, traducándose en la práctica en un buen desempeño (Rodríguez, Martínez, & Salanova, 2013).

Son varios autores que han confirmado que la justicia organizacional disminuye el *burnout*<sup>6</sup> y eleva el compromiso de los empleados y el bienestar en el trabajo (Kivimäki *et al.*, 2004; Lawson, Noblet, & Rodwell, 2009; Loi, Yang, & Diefendorff, 2009; Moliner, Martínez, Ramos, Peiró, & Cropanzano,

---

<sup>5</sup>(*Healthy and Resilient Organizations* desarrollado por Salanova, Llorens, Cifre y Martínez 2012).

<sup>6</sup> El burnout, es el síndrome de estar quemado por el trabajo (Salanova & Llorens, 2008).

2008; Paltán *et al.*, 2012). Así como también las apreciaciones de apoyo y confianza inciden en la justicia organizacional (DeConinck, 2010). En otras palabras la justicia tiene un impacto positivo en las organizaciones, generando el bienestar organizacional (Rodríguez, et al., 2013). Por otro lado algunos investigadores han relacionado sus análisis desde un punto de vista de percepción de la injusticia a nivel organizacional y sus efectos. De acuerdo a un análisis a 1083 empleados de gobierno de Canadá, el estudio permite demostrar que la injusticia genera tensión psicológica afectando el bienestar y desempeño organizacional (Francis & Barling, 2005).

Por otra parte, en Reino Unido se llevo a cabo un estudio empírico en una empresa del sector de servicios a 613 trabajadores, con el fin de demostrar la relación entre la gestión del talento humano y el bienestar. Los resultados permitieron evidenciar que el nivel de confianza hacia la organización, permite apreciar de manera positiva la gestión del talento humano, y por ende se percibe mayor bienestar en la organización (Alfes, Shantz, & Truss, 2012). Dermid *et al.* (2008) realizaron un análisis de percepción acerca de la salud y el bienestar, basado en encuestas y reuniones con grupos de trabajadores. Los hallazgos permitieron sustentar por un lado que los trabajadores necesitan sentirse apoyados y respetados. Por otra parte, que la organización debe comprometerse en el desarrollo prácticas de seguridad y entornos saludables.

A pesar de toda esta evidencia teórica y empírica sobre el impacto positivo del bienestar en el desempeño organizacional, existen otras posturas de varios autores. Estos autores de acuerdo a las evidencias concluyen que son débiles las relaciones existentes entre el bienestar y desempeño. Además muchos

investigadores cuestionan la relación entre las variables de clima, bienestar, satisfacción y desempeño. Desde sus validaciones y puntos de vista exponen que la relación entre variables muestran resultados por un lado irreales y débiles que generan confusión (Bowling, 2007; Lisboa, Palací, & Gómez, 2008; Parker *et al.*, 2003; Wright & Cropanzano, 2000).

En Ecuador existen varios casos de éxito que relacionan el bienestar organizacional con el desempeño. La empresa Movistar Ecuador se ha posicionado en los últimos años dentro de los principales lugares del ranking de las mejores empresas para trabajar en Ecuador. Esta empresa constantemente se ha venido preocupando por el bienestar organizacional, por ejemplo, en el año 2006 de acuerdo al índice de la organización internacional *The Great Place to Work Institute* se situó en el décimo lugar en el ranking, posteriormente ya en el año 2007 mejoró su ranking ubicándose en el cuarto lugar. Atribuyendo el éxito organizacional a la implementación de un modelo de clima y compromiso laboral que le permitió mejorar el ISE (índice de satisfacción empleados) del 71,5% al 85,69%. Su modelo se encuentra sustentado en los siguientes ejes: 1) el liderazgo, 2) la comunicación, 3) el desarrollo y por último 4) el reconocimiento y compensación (Telefónica Movistar, 2007).

Su éxito ha seguido consolidándose, obteniendo consecutivamente el primer lugar en el premio de las mejores empresas para trabajar en los años 2013 y 2014. Movistar considera la motivación como el motor generador de reinversión. Los últimos años ha obtenido un progreso del 4,5% en el IAL (índice de ambiente laboral) del 93,7 al 98,3% (EKOS, 2014). En el año 2013 por su gestión del talento humano recibió el premio de la

empresa más respetada del Ecuador en la categoría en Gestión del Talento Humano, por la la revista Líderes y Price Waterhouse Coopers (Telefónica Movistar, 2013).

Asimismo, para la empresa Tony el colaborador se convierte en su prioridad. Según su lema, la filosofía empresarial es basada en el talento humano. Dentro de sus principales programas se encuentra “Vive Saludable” contando con espacios de actividad física y grupos deportivos. Además, existe la intervención de los colaboradores en proyectos donde ellos comparten y adquieren conocimientos.

De la misma forma, la empresa Roche busca mejorar la calidad de vida de los colaboradores, para ello maneja horarios flexibles y programas de crecimiento profesional y personal. Sus valores los fundamentan en la integridad, pasión y coraje. Sustentan un crecimiento sostenible en bien de toda una colectividad. Así también, Citibak-Ecuador promueve la campaña “Generando Bienestar” con el fin de mejorar beneficios, la salud, la seguridad, desarrollo, tranquilidad e integración del talento humano (EKOS, 2015a).

El Grupo Difare es una de las empresas del Ecuador perteneciente al sector farmacéutico que se ha mantenido en el mercado por 30 años, destaca la importancia del bienestar de sus colaboradores. Dentro de los planes con los que cuenta se detallan: plan de carrera, capacitaciones, actividades de esparcimiento para la mejora de la calidad de vida, salario competitivo, responsabilidad social y comunicación. Por otro lado, Quifatex se sustenta en sus valores empresariales alineándolos con su estrategia bajo el lema “Gente y Cultura”. El 33% de sus colaboradores se encuentran en un rango de

antigüedad de 2-5 y el 30% entre 5 y 10 años (EKOS, 2015b).

## CONCLUSIONES

En el presente análisis de revisión de estudios teóricos y empíricos del bienestar y desempeño organizacional se pudo identificar que son muchas las dimensiones que en la actualidad abarcan el bienestar y desempeño organizacional, por ello no hay un consenso en las definiciones. Sin embargo se destaca que las últimas líneas de investigación están direccionadas a los aspectos positivos: emociones, el compromiso, sentido, relaciones positivas y logros (Seligman, 2014).

El objetivo del presente trabajo fue analizar la relación entre desempeño y bienestar de los empleados. Conforme a la evidencia presentada se identifica que el talento humano es el eje fundamental dentro del marco organizacional. Ya que el bienestar y desempeño no se miden por sí solos, sino que es fruto de la interrelación de varios factores que involucran al individuo y el entorno (Biggio & Cortese, 2013; Warr, 2013). Además se reconoce en la literatura de manera casi generalizada que el individuo es generador y perceptor del bienestar. Así como también que este sentimiento de bienestar va a fluir naturalmente en un sentido de reciprocidad con la organización, reflejándose en altos niveles de desempeño (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Por otro lado el presente estudio, aporta a la literatura actual en la integración de varias temáticas relacionadas al bienestar y desempeño, ya que en la mayoría de la literatura existente se encuentran estos dos conceptos de forma separada. Además ha permitido identificar algunas estrategias de empresas ecuatorianas que están prestando

atención para el fortalecimiento del bienestar. Considerando aspectos relacionados con: la salud, la seguridad, el desarrollo de planes de carrera y compensaciones, lugares de esparcimiento entre otros.

Como toda investigación, el presente trabajo también tiene sus limitaciones. En primer lugar, debido a lo extenso del tema, sólo se han revisado un número limitado de artículos científicos a criterio del autor. En segundo lugar, se encuentra mucha literatura donde se utilizan terminologías como sinónimos que muchas veces genera confusión. En tercer lugar, la fuente original de los estudios, en su mayoría, se encuentra en inglés, lo que limitó la selección de los artículos escogidos.

Sin embargo, sería interesante con mira a futuras investigaciones, desarrollar un análisis empírico, que permita comprobar el impacto del bienestar en el desempeño organizacional en empresas del Ecuador, dentro de un mismo sector. Lo que permitirá tener una visión más real no sólo a nivel individual. A pesar, que en la actualidad empresas ecuatorianas están alineando sus estrategias con una cultura de bienestar, es necesario más investigaciones que permitan encaminar a las organizaciones en la puesta en práctica con éxito sostenido de los temas de bienestar y desempeño. Estos estudios permitirán a las empresas conocer el impacto real del bienestar en el desempeño del talento humano y sus beneficios para la sociedad ecuatoriana en general.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acosta , H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludable: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el

trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.

Aguado, M., Calvo, D., Dessal, C., Riechmann, J., González, J., & Montes , C. (2012). La necesidad de repensar en el bienestar humano en un mundo cambiante. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, 119, 49-76.

Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.

Arce, D. (16 de 04 de 2015). ¿Están las empresas preparadas para el Burnout? *MBA America Economía*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/estan-las-empresas-preparadas-para-el-burnout>

Biggio, G., & Cortese, C. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 8, 1-13.

Bizquerra, R. (2013). *Cuestiones sobre bienestar*. Madrid: Síntesis S.A.

Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: Estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología*

- del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170.
- Bowling, N. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Caicedo, M., & Mårtensson, M. (2010). Extensions and intensions of management control: The inclusion of health. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(8), 655-668.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica* (3 ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (1 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw-Hill.
- Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F., & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, 30(3), 569-590.
- da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Barcelona: Universitat de Barcelona Facultad de Psicología Tesis Doctoral.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional* (7 ed.). Reino Unido: Edinburgh Business School Heriot-Watt University.
- DeConinck, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees'. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Dermid, M., Geldart, S., Williams, R., Westmor, M., Lin, C., & Shannon, H. (2008). Work organization and health: A qualitative study of the perceptions of workers. *Work*, 30(3), 241-254.
- Dessler, G. (2013). *Organización y administración enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *American Psychological Association Inc.*, 95(3), 542-575.
- Diener, E. (1994). El bienestar subjetivo - Subjective well-being. *Intervención Psicosocial*, 3(8), 67-113.
- Diener, E. (2009). Subjective well-being. *Social Indicators Research Series*, 37, 11-58.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Easton, S., & Van Laar, D. (2013). QoWL (Quality of Working Life)—What,

- how, and why? *Psychology Research*, 3(10), 596-605.
- EKOS. (2014). Mejores lugares para trabajar: Ecuador 2013. *EKOS*, 237, 1-112.
- EKOS. (2015a). Las mejores empresas para trabajar: Ecuador 2014. *EKOS*, 249, 1-128.
- EKOS. (2015b). Grandes empleadores: Top 250. *EKOS*, 254, 1-116.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Club Universitario.
- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Flannery, T., Hofrichter, D., & Platten, P. (1999). *Personas, desempeño y pago*. Buenos Aires: Paidós.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational Injustice and Psychological Strain. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 250-261.
- Fuentes, M., & Hurtado, N. (2002). Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de calidad total. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(2), 87-102.
- García, C. (2005). El bienestar psicológico: Dimensión subjetiva de la calidad de vida. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 8(2), 1-20.
- García, M. (2002). El bienestar subjetivo. *Escritos de Psicología*, 6, 18-39.
- García, P. (2006). Las vidas de los filósofos griegos: Una búsqueda gozosa de la felicidad. *Anales del Seminario de Historia de la Filosofía*, 23, 7-31.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Kivimäki, M., Ferrie, J., Head, J., Shipley, M., Vahtera, j., & Marmot, M. (2004). Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: The whitehall II study. *Jornal of Epidemiology & Community Health*, 58(11), 931-937.
- Lawson, K., Noblet, A., & Rodwell, J. (2009). Promoting employee wellbeing: The relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, 24(3), 223-233.
- Lisboa, A., Palací, F., & Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: Adaptación al castellano y su relación con el desempeño

- organizacional. *Revista del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153-167.
- Littlewood, H. (2003). MetAnálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones Mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22(2), 45-56.
- Locke, E. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-500.
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770-781.
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). *Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño*. (B. I. el, Ed.) Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (2009). *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual. 3rd ed.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Moliner, C., Martínez, V., Ramos, J., Peiró, J., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.
- OMS Organización Mundial de la Salud. (2006). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. doi:[http://www.who.int/governance/e/b/who\\_constitution\\_sp.pdf](http://www.who.int/governance/e/b/who_constitution_sp.pdf)
- Paltán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altman, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Mayrene, C. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.
- Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 5-14.

- RAE Real Academia de la Lengua española. (10 de 2014). *Bienestar*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=bienestar>
- Rath, T., & Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements* (1 ed.). New York: Gallup Press.
- Rath, T., & Harter, J. (2011). *La ciencia del bienestar: Los 5 elementos esenciales*. Barcelona: Alienta.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Salanova, M. (2013). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
- Roslender, R., Stevenson, J., & Kahn, H. (2012). Towards recognising workforce health as a constituent of intellectual capital: Insights from a survey of UK accounting and finance directors. *Accounting Forum*, 36(4), 266-278.
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality & Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C., & Keyes, C. L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012). We need a Hero! toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) model. *Group Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Sanchez-Canova, J. (2013). *EBP Escala de bienestar psicológico* (3 ed.). Madrid, España: TEA.
- Sandoval, C. (2012). *Crear valor con las personas herramientas de liderazgo*. Chile: Aguilar publicado Penguin Random House Grupo Editorial.
- Sanín, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: El camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 1-22.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and*

- Organizational Psychology*, 73(1), 53-66.
- Seligman, M. (2014). *Florece La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. México: Oceano.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*.
- Telefónica Movistar. (2007). *Informe Anual de Responsabilidad Corporativa*. Telefónica Movistar. Obtenido de [http://www.telefonica.com.ec/pdf/INFORME\\_RC\\_2007.pdf](http://www.telefonica.com.ec/pdf/INFORME_RC_2007.pdf)
- Telefónica Movistar. (2013). *Informe reconocimientos 2012-2013*. Obtenido de <http://www.telefonica.com.ec/informe-2012-2013/reconocimientos.html>
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cincel.
- Trujillo, M. (2014). *La evaluación del desempeño*. España: Universidad de la Laguna.
- Vásquez, C., Hervás, G., Rahona, J., & Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la psicología positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 5, 15-28.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- War, P. (2002). *Psychology at work* (5 ed.). Reino Unido: Penguin Group.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: Una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 99-106.
- Wilson, M., Dejoy, D., Vandenberg, R., Richardson, H., & McGrath, A. (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.
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.