

## Integración de happiness management y teoría de la autodeterminación en el contexto laboral

### Integration of happiness management and self-determination theory in the workplace context

Ana Lucia Ruiz Vigil<sup>1</sup> ; Juan Bernardo Amezcua Núñez<sup>1</sup> 

Juana Maria Saucedo Soto<sup>1</sup> 

## RESUMEN

La felicidad es un estado emocional caracterizado por el bienestar, la alegría, la satisfacción y la plenitud, siendo intrínsecamente subjetiva. En el ámbito laboral, se ha convertido en un objetivo crucial para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. El Happiness Management integra la psicología positiva con la gestión de recursos humanos para fomentar entornos laborales saludables y satisfactorios, mejorando así el desempeño y el bienestar mediante prácticas que promuevan la felicidad. Este estudio explora la interacción entre la Teoría de la Autodeterminación (TAD) y el enfoque del “Happiness Management” en el contexto laboral, con el fin de comprender su impacto en el bienestar personal y laboral de los empleados. La razón fundamental radica en mejorar la calidad del ambiente laboral y optimizar el rendimiento organizacional mediante la promoción de la felicidad en el trabajo, enfocándose en la autonomía, competencia y relaciones según la TAD, junto con estrategias específicas de gestión de la felicidad. Se trata de un estudio transversal, descriptivo y relacional que incluyó a 437 participantes en el sur de Coahuila, utilizando Survey Monkey para la recolección de datos. Los resultados validaron un modelo estructural analizados con el software SmartPLS 4, destacando la importancia del bienestar laboral, la salud mental, las relaciones interpersonales, el crecimiento organizacional y el impacto social como variables claves influenciadas por la gestión de la felicidad.

**Palabras claves:** Autonomía y motivación en el trabajo, Autodeterminación, Bienestar laboral, Relaciones interpersonales, Gestión del compromiso laboral.

---

Fecha de recepción: septiembre 2024. Aceptado: noviembre 2024

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Coahuila, México

Autor de Correspondencia: Ana Lucia Ruiz Vigil. Email: anruizv@uadec.edu.mx



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

## **ABSTRACT**

Happiness is an emotional state characterized by well-being, joy, satisfaction, and fulfillment, inherently subjective. In the workplace, it has become a crucial goal to enhance employees' performance and satisfaction. Happiness Management integrates positive psychology with human resources management to foster healthy and fulfilling work environments, thereby improving performance and well-being through practices that promote happiness. This study explores the interaction between Self-Determination Theory (SDT) and the Happiness Management approach in the workplace, aiming to understand their impact on employees' personal and work-related well-being. The fundamental rationale lies in enhancing the quality of the work environment and optimizing organizational performance by promoting happiness at work, focusing on autonomy, competence, and relationships according to SDT, alongside specific happiness management strategies. It is a cross-sectional, descriptive, and relational study involving 437 participants in southern Coahuila, using Survey Monkey for data collection. The results validated a structural model analyzed with SmartPLS 4 software, emphasizing the importance of job satisfaction, mental health, interpersonal relationships, organizational growth, and social impact as key variables influenced by happiness management.

**Keywords:** Autonomy and motivation at work, self-determination, workplace well-being, interpersonal relationships, management of employee engagement.

## INTRODUCCIÓN

La felicidad según el modelo PERMA de Seligman (2011), es un estado emocional que generalmente se caracteriza por sentimientos de bienestar, alegría, satisfacción y plenitud. Sin embargo, la definición exacta de la felicidad puede variar de persona a persona y también puede ser influenciada por factores culturales, sociales y personales. Algunas personas encuentran la felicidad en relaciones significativas, logros profesionales, actividades creativas, conexiones sociales, o simplemente en disfrutar de las pequeñas cosas de la vida. En última instancia, la felicidad es una experiencia subjetiva que implica un equilibrio entre factores emocionales, psicológicos y externos (Delta Psychology, 2024).

La felicidad en el ámbito laboral es un fenómeno complejo que va más allá de emociones efímeras como la alegría, y abarca un sentido general de bienestar y desarrollo personal, alcanzado mediante la consecución de objetivos importantes. En las organizaciones, la felicidad de los empleados impacta directamente en su desempeño, ya que mejora su bienestar emocional y psicológico, lo que, a su vez, se refleja en un aumento de la productividad y el compromiso con la empresa (Gallup, 2023; Interaction, 2023).

En 1972, Bután introdujo la Felicidad Nacional Bruta (FNB), un concepto impulsado por el entonces joven rey Jigme Singye Wangchuck, quien tenía solo 16 años. Este enfoque nació como una alternativa al Producto Interno Bruto (PIB) para medir el progreso del país, priorizando el bienestar social y económico de sus ciudadanos (El País, 2023).

Casi medio siglo después, podemos observar cómo este concepto se ha extrapolado al ámbito empresarial. La felicidad en el trabajo ya no es solo un ideal, sino un objetivo tangible y medible que conlleva

claros beneficios tanto para los empleados como para las empresas. La felicidad de los empleados se ha convertido en una oportunidad para el aprendizaje organizacional y una fórmula perfecta para atraer talento y aumentar la productividad. (Ecoembes Empleo, 2021).

Evaluar y comprender los niveles de satisfacción laboral se vuelve crucial en las empresas contemporáneas. En un entorno económico globalizado y competitivo, alcanzar los objetivos tanto económicos como sociales demanda una alta productividad, lo que resalta la importancia de comprender y gestionar la satisfacción de los empleados (Castañeda y Sánchez, 2022).

La investigación sobre “Felicidad Organizacional” revela una variedad de factores que influyen en el bienestar laboral. Estos incluyen desde la preocupación de los directivos por el bienestar de los empleados, la promoción de estructuras flexibles y la valoración de la diversidad, hasta la implementación de una cultura democrática en la toma de decisiones, el reconocimiento de logros individuales y el fomento de la comunicación abierta y la innovación. (Cardemil, 2023). Además, se enfatiza la importancia de factores motivacionales y de compensación, como la promoción, los incentivos económicos, la conciliación laboral y personal, y la expresión de gratitud. Estos elementos reflejan la complejidad y la interconexión de aspectos que contribuyen a la felicidad y el bienestar en el entorno laboral (Sánchez Sánchez, Jimbo, 2019).

Según un estudio de la Universidad de Warwick, la felicidad laboral puede aumentar la productividad en un 12 %, destacando casos como el de Google, donde estrategias para promover la satisfacción laboral han incrementado beneficios hasta en un 37 %. Estos resultados evidencian que los empleados felices son más crea-

tivos, eficientes y comprometidos, lo que beneficia directamente a la empresa. Además, factores como un buen clima laboral, reconocimiento, flexibilidad horaria y condiciones de salud adecuadas son clave para alcanzar este objetivo (UNIR, 2022).

El Estudio de Felicidad Organizacional 2023 de Buk destaca que los colaboradores felices no solo experimentan una mejora en su bienestar personal, sino que también incrementan la productividad de las empresas en un 88%. Además, un ambiente laboral saludable fomenta la creatividad y facilita la adaptación a cambios organizacionales en un 67% de los casos. Asimismo, se observó que la satisfacción laboral incrementa en un 33% la energía y el entusiasmo de los empleados, reforzando la idea de que invertir en felicidad organizacional es tanto una estrategia ética como clave para el crecimiento empresarial (Buk, 2023).

Por otro lado, las cifras muestran que el estrés laboral es un problema recurrente: el 59% de los trabajadores en España lo padecen, lo que afecta negativamente su desempeño y bienestar general. Para contrarrestar esto, las empresas están apostando por estrategias que refuercen el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados, como planes personalizados de beneficios y la inclusión de líderes positivos que impulsen un ambiente de trabajo saludable (Frías, 2023).

El objetivo de esta investigación fue profundizar en la interacción entre la Teoría de la Autodeterminación y el enfoque del “Happiness Management” en el ámbito laboral, con el propósito de comprender cómo esta teoría se relaciona y afecta los diversos aspectos del bienestar laboral y personal de los empleados dentro de las organizaciones. En este sentido, el presente estudio se enfoca en analizar diversas dimensiones del bienestar en el contexto laboral, utilizando una serie de ítems cui-

dadosamente seleccionados que abarcan aspectos clave del bienestar emocional, la salud mental, las relaciones interpersonales, el impacto social y el crecimiento organizacional. Estas dimensiones se han identificado como cruciales para comprender y promover un entorno laboral saludable y productivo. Se pretende examinar cómo la satisfacción de las necesidades psicológicas fundamentales, como la autonomía, la competencia y la relación, según lo propuesto por la Teoría de la Autodeterminación, se vincula con la promoción del bienestar emocional y la felicidad en el lugar de trabajo, como lo promueve el enfoque del “Happiness Management”.

## **1. Marco teórico**

### **1.1 La Teoría de la Autodeterminación (TAD)**

Desarrollada por Deci y Ryan (2018) proponen que las personas tienen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. Estas necesidades fundamentales son esenciales para el bienestar y la motivación intrínseca de los individuos, además sostienen que cuando estas necesidades están satisfechas, las personas experimentan un mayor sentido de bienestar y están más motivadas intrínsecamente en sus acciones y comportamientos. En otro sentido se determina como un marco psicológico que se enfoca en las motivaciones intrínsecas y extrínsecas que guían el comportamiento humano. Esta teoría desarrollada en la década de 1980, sostiene que las personas tienen tres necesidades psicológicas básicas:

**Autonomía:** Se refiere a la sensación de tener elección y control sobre las acciones y decisiones propias. Implica la capacidad de actuar de acuerdo con uno mismo, en lugar de ser controlado por influencias externas. Cuando las personas experimentan autonomía, se sienten más comprometidas y motivadas en sus actividades.

**Competencia:** Hace referencia a la necesidad de sentirse eficaz y capaz en las tareas que realizan. Las personas tienen una tendencia innata a buscar desafíos y superar obstáculos, lo que les permite desarrollar un sentido de competencia y maestría en diferentes áreas de sus vidas. La satisfacción de esta necesidad implica proporcionar oportunidades para el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo de habilidades.

**Relación:** Se refiere a la necesidad de conexión social y pertenencia. Las relaciones significativas y de apoyo con otras personas son fundamentales para el bienestar psicológico y emocional. Sentirse conectado con los demás y experimentar relaciones de calidad contribuye a una mayor satisfacción y sentido de pertenencia (Deci y Ryan, 2018).

Cuando estas tres necesidades psicológicas básicas están satisfechas, se promueve el bienestar y la motivación intrínseca en las personas. La motivación intrínseca se caracteriza por el interés y la participación en una actividad por el placer y la satisfacción que proporciona, en contraposición a la motivación extrínseca, que se basa en recompensas externas o evitar castigos (Deci y Ryan, 2018).

La TDM ha dejado una huella significativa en diversas esferas, como la educación, la salud, el ámbito laboral y el deporte. Entre los descubrimientos más destacados de esta teoría se encuentra que aquellos individuos que experimentan un mayor sentido de autonomía, competencia y conexión social suelen tener una mayor probabilidad de ser felices, saludables y productivos. La TDM ha continuado evolucionando desde su formulación inicial, ofreciendo nuevos hallazgos en investigaciones recientes sobre las motivaciones intrínsecas y extrínsecas que guían el comportamiento humano, se ha observado que la motivación intrínseca, es decir, aquella que surge

de intereses personales y valores internos, supera a la motivación extrínseca en la promoción del aprendizaje, la creatividad y el rendimiento (Ryan y Deci, 2017). En jóvenes y adultos, la combinación de valores intrínsecos y extrínsecos puede influir significativamente en su bienestar emocional y desempeño en diversas áreas. Estudios recientes han explorado cómo los objetivos extrínsecos, como el éxito financiero, interactúan con valores intrínsecos, mostrando efectos diferenciados en la satisfacción de necesidades psicológicas básicas y la salud mental (Van den Broeck et al., 2019; Thibault et al., 2017).

Por último, se ha comprobado que la creación de entornos que respalden las necesidades psicológicas básicas de las personas puede tener un impacto positivo en su bienestar general y su motivación. En entornos laborales, la integración de metas intrínsecas y extrínsecas ha sido estudiada para comprender cómo afectan el desempeño y la satisfacción laboral. Investigaciones recientes han señalado que un entorno de trabajo que promueva la autonomía y el sentido de propósito puede incrementar la productividad y el bienestar de los empleados (Thibault, et al., 2017).

Estudios han demostrado consistentemente que la satisfacción de estas necesidades psicológicas básicas se relaciona positivamente con una serie de resultados laborales positivos, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la productividad y el bienestar emocional (Ryan y Deci, 2017). El estudio de Vansteenkiste, Niemiec y Soenens (2010) subrayan la importancia de diseñar e implementar intervenciones que satisfagan las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación. Estas intervenciones han demostrado ser efectivas en mejorar la motivación intrínseca y el bienestar en una variedad de contextos. Además, destaca la necesidad de continuar

la investigación para adaptar y refinar estas intervenciones, asegurando que sean culturalmente relevantes y sostenibles a largo plazo.

En el contexto laboral, la satisfacción de estas necesidades también juega un papel crucial. Cuando los empleados experimentan un alto nivel de autonomía en su trabajo, es decir, tienen la capacidad de tomar decisiones y ejercer control sobre sus actividades laborales, están más satisfechos en su trabajo (Deci y Ryan, 2000). Además, sentirse competente en las tareas que realizan y percibir que tienen las habilidades necesarias para tener éxito en su trabajo contribuye a una mayor satisfacción laboral y a un mayor compromiso con el trabajo (Gagné y Deci, 2005). Por último, las relaciones interpersonales positivas en el lugar de trabajo, que satisfacen la necesidad de relación, también están asociadas con un mayor bienestar laboral y una mayor motivación intrínseca (Van den Broeck et al., 2016).

## 1.2 Happiness Management

La gestión de la felicidad laboral se ha convertido en un área de creciente importancia, enfocándose en crear ambientes laborales saludables y productivos mediante la promoción del bienestar de los empleados. Este campo integra principios de la psicología positiva con estrategias de recursos humanos, buscando mejorar tanto la satisfacción como el rendimiento organizacional. La idea es que, al promover la felicidad en el entorno laboral, los empleados no solo mejoran su bienestar emocional, sino que también se incrementa su compromiso y productividad (Gallardo, 2023).

Según Lyubomirsky y Della (2010), la felicidad en el trabajo es una experiencia subjetiva de bienestar general que resulta de la satisfacción con varias facetas del trabajo, incluida la realización, el sentido

de propósito, la satisfacción con las relaciones interpersonales, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la percepción de apoyo organizacional. La importancia de considerar diversos aspectos del entorno laboral y las experiencias individuales de los empleados para promover la felicidad en el trabajo. La implementación efectiva de estrategias de “Happiness Management” puede conducir a una mayor satisfacción laboral, compromiso y productividad de los empleados.

La felicidad en el trabajo es un fenómeno complejo que depende de múltiples factores. Según recientes estudios, esta se entiende como una experiencia subjetiva de bienestar que emerge de la satisfacción con diversas dimensiones del entorno laboral, como el sentido de logro, la alineación con los valores organizacionales, las relaciones interpersonales, el equilibrio entre vida personal y profesional, y el apoyo percibido por parte de la organización (Sonnetag, 2018; Bakker y Demerouti, 2017). Es fundamental reconocer que la promoción de la felicidad en el trabajo requiere de un enfoque integral que aborde tanto los factores estructurales como las experiencias individuales de los empleados. La implementación eficaz de estrategias de “Happiness Management” puede resultar en una mayor satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional y, en última instancia, un aumento en la productividad (Harter et al., 2020; Choi y Lee, 2021).

Achor (2010), en su libro “The Happiness Advantage”, ofrece una visión novedosa sobre cómo el estado mental positivo puede influir en el éxito personal y profesional. Su enfoque se basa en la idea de que la felicidad no es simplemente un resultado del éxito, sino que, de hecho, es un precursor de este, argumenta que cuando las personas experimentan emociones positivas, su cerebro se vuelve más creativo,

adaptable y motivado, lo que a su vez aumenta su productividad y capacidad para resolver problemas. Además, sostiene que la felicidad no solo se trata de sentirse bien en el momento presente, sino que también tiene un impacto duradero en la salud física, mental y emocional a largo plazo.

En el contexto laboral, Achor (2010), sugiere que las organizaciones pueden promover la felicidad entre sus empleados implementando prácticas que fomenten el optimismo, la gratitud y el sentido de propósito. Esto puede incluir desde reconocer y celebrar los logros de los empleados hasta proporcionar oportunidades de crecimiento profesional y fomentar relaciones sociales positivas en el lugar de trabajo. Una de las ideas clave es el concepto de la “ventaja de la felicidad”, que se refiere a los beneficios tangibles que pueden surgir al priorizar el bienestar emocional y mental, las personas y las organizaciones que cultivan un ambiente positivo y proactivo tienden a experimentar mayores.

El Happiness Management es un enfoque holístico que busca promover el bienestar integral de los individuos en el entorno laboral, reconociendo la importancia de diferentes dimensiones para alcanzar la felicidad y la satisfacción en el trabajo. Este enfoque se fundamenta en la idea de que el bienestar no se limita únicamente a la ausencia de problemas o estrés, sino que implica un estado de plenitud que abarca aspectos físicos, mentales, emocionales, sociales y organizacionales. Para comprender mejor este enfoque, exploraremos las dimensiones clave que lo componen:

*Bienestar Laboral:* se refiere al estado de satisfacción y felicidad que experimenta un individuo en su entorno de trabajo. Este concepto va más allá de la mera satisfacción con el salario o las condiciones laborales, incluyendo también aspectos como el ambiente laboral, las relaciones con los compañeros, el sentido de propó-

sito y la oportunidad de crecimiento profesional (Diener et al., 2017). *Salud Mental y Emocional:* se relaciona con la capacidad de manejar el estrés, regular las emociones y mantener un estado de equilibrio psicológico. Implica sentirse en paz consigo mismo, tener una autoestima positiva y ser capaz de afrontar los desafíos de la vida de manera efectiva (Keyes, 2005). *Desarrollo Personal y Crecimiento:* proceso de autodescubrimiento, aprendizaje y mejora continua que lleva a cabo un individuo en diferentes áreas de su vida. Esto incluye el establecimiento de metas significativas, el desarrollo de habilidades y talentos, y la búsqueda de un mayor sentido de propósito y realización personal (Deci y Ryan, 2018). *Relaciones Interpersonales:* se considera la calidad de las conexiones y vínculos que una persona establece con los demás en su entorno social y laboral. Tener relaciones positivas y satisfactorias contribuye significativamente al bienestar emocional y al sentido de pertenencia y apoyo social (Lyubomirsky et al., 2005). *Impacto Social y Comunitario:* es la capacidad de una persona para contribuir de manera positiva al bienestar y desarrollo de su comunidad y sociedad en general. Esto puede implicar participar en actividades voluntarias, promover la justicia social y ambiental, y colaborar en proyectos que beneficien a la comunidad (Steger et al., 2019). *Crecimiento Organizacional y Sostenibilidad:* la capacidad de una organización para promover el bienestar de sus empleados mientras garantiza su propia viabilidad a largo plazo. Esto implica adoptar prácticas laborales saludables, fomentar un clima de confianza y colaboración, y contribuir de manera positiva al entorno social y ambiental en el que opera (Di Fabio, 2020).

En resumen, el “Happiness Management” es un enfoque integral que busca promover el bienestar y la felicidad en

diferentes aspectos de la vida, incluido el ámbito laboral. Cada una de las dimensiones que componen el “Happiness Management” aborda aspectos específicos que contribuyen a una mayor satisfacción, compromiso y productividad tanto en el trabajo como en la vida en general.

### **1.3 Happiness Management y la Teoría de la autodeterminación**

Comparten una conexión intrínseca, ya que ambas se centran en promover el bienestar y la felicidad en diferentes contextos, ya sea en el ámbito laboral, educativo o personal. La TAD, desarrollada por Deci y Ryan, postula que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación es fundamental para el crecimiento personal, la motivación intrínseca y el bienestar general. Se establece cómo ambas teorías enfatizan la importancia de satisfacer estas necesidades básicas para promover un estado de felicidad y bienestar. Por ejemplo, en el contexto laboral, la TAD sugiere que cuando los empleados experimentan un alto nivel de autonomía en su trabajo, tienen la capacidad de tomar decisiones y ejercer control sobre sus actividades laborales, lo que contribuye a su satisfacción laboral y felicidad (Deci y Ryan, 2000). Del mismo modo, el Happiness Management se enfoca en crear un entorno laboral que promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados a través de diversas prácticas y políticas organizacionales.

Además, la TAD postula que la motiva-

ción intrínseca, que surge de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, es más efectiva para promover el aprendizaje, la creatividad y el rendimiento en comparación con la motivación extrínseca (Ryan y Deci, 2000). Esto se relaciona con el Happiness Management al destacar la importancia de fomentar un sentido de propósito y significado en el trabajo, lo que puede aumentar la motivación intrínseca de los empleados y su compromiso con la organización.

La noción de felicidad ha sido una experiencia presente a lo largo de la historia de la humanidad. Sin embargo, con el creciente interés en su comprensión teórica, ahora se reconoce ampliamente como un activo tangible y un objetivo crucial para asegurar el bienestar y el progreso de las personas. Desde esta perspectiva, se hace evidente la importancia de desarrollar estudios que analicen, desglosen y comprendan los componentes esenciales de la felicidad. Esto implica identificar y comprender estos elementos fundamentales, y luego crear modelos y herramientas que permitan evaluar y promover este valor social y colectivo tan vital. (Ravina, Domínguez, y Montañés, 2019).

En conclusión, la TAD y el Happiness Management están intrínsecamente relacionados, ya que ambas teorías comparten el objetivo común de promover el bienestar y la felicidad al satisfacer las necesidades psicológicas básicas de las personas en diferentes contextos.

## **MÉTODO**

Este estudio de investigación adoptó un enfoque transversal, descriptivo, relacional y exploratorio, lo que le permite ofrecer una visión amplia y detallada del fenómeno estudiado, permitiendo el análisis de la relación entre diferentes variables a lo largo del tiempo. La muestra analizada

consta de 437 participantes, quienes fueron encuestados mediante la plataforma Survey Monkey durante el mes de marzo de 2024 en el sur del Estado de Coahuila, una región con diversas características socioeconómicas y laborales que enriquecen los resultados del estudio.

Este estudio se clasifica como cuantitativo debido a que utiliza un análisis de datos numéricos y se enfoca en la medición y análisis de las relaciones entre variables a través del software SmartPLS, lo que permite un análisis estructural de ecuaciones (SEM). A través de este enfoque, se busca comprender las interrelaciones entre los constructos teóricos y validar las hipótesis establecidas, basándose en la recopilación de datos cuantificables y su posterior análisis estadístico. Este análisis se complementa con el uso de herramientas de modelado para comprender la dinámica entre las variables propuestas.

En términos de género, los resultados indican que el 59.0% de los encuestados son mujeres, el 39.6% son hombres y el 1.4% se identifican como no binarios, lo que refleja una tendencia a la alta participación femenina en el ámbito laboral en la región. En cuanto al sector laboral, un 53.1% de los participantes proviene del ámbito privado, un 42.6% del público y un 4.3% de empresas mixtas. Este dato revela una predominancia de los trabajadores del sector privado, aunque también se observa una participación significativa del sector público.

Respecto al nivel educativo, el 50.3% de los encuestados tiene una licenciatura, lo que refleja una tendencia hacia una población con una formación académica de nivel superior. Le sigue el 19.2% con preparatoria, el 18.1% con carrera técnica, el 8.2% con posgrado y el 4.1% con secundaria. Estos datos sugieren una población en su mayoría altamente calificada, con un importante número de personas con formación técnica y universitaria.

En cuanto a la distribución por edad, el grupo más numeroso se encuentra en el rango de 18 a 23 años, representando el 46.7% de los encuestados, lo que sugiere que los jóvenes son los principales participantes en el entorno laboral y académico

de la región. Este dato se complementa con el 11.0% de los encuestados en el grupo de 24 a 29 años, lo que refleja la participación activa de adultos jóvenes en la economía local. Asimismo, el 10.5% de los participantes tienen más de 51 años, lo que indica la inclusión de personas con amplia experiencia laboral. Los grupos de 41 a 45 años comprenden el 10.3%, mientras que los grupos de 30 a 35 años, 36 a 40 años y 46 a 50 años abarcan el 8.5%, 8.2% y 4.8%, respectivamente. Este patrón demográfico refleja una muestra representativa de diversas etapas de la vida laboral.

A partir de los datos obtenidos y en base a la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas (TAD), que postula que las organizaciones deben ser flexibles y capaces de adaptarse al entorno para lograr sostenibilidad y crecimiento, se proponen las siguientes hipótesis para evaluar la gestión de la felicidad en los entornos organizacionales:

**H1:** Un mayor nivel de bienestar laboral se asocia positivamente con una mejor salud mental y emocional en los individuos.

**H2:** Un mayor nivel de salud mental está positivamente relacionado con el impacto social de los individuos.

**H3:** Un mayor nivel de salud mental está positivamente relacionado con la calidad de las relaciones interpersonales de los individuos.

**H4:** La calidad de las relaciones interpersonales de los individuos está positivamente relacionada con el crecimiento organizacional.

**H5:** Un mayor impacto social y comunitario de los individuos está positivamente relacionado con el nivel de happiness management de los individuos.

**H6:** El crecimiento organizacional están positivamente asociados con el nivel de happiness management de los individuos.

Estas hipótesis sugieren que la promoción de la autonomía, el desarrollo de habilidades, las relaciones sociales significativas, el reconocimiento adecuado y una cultura organizacional que valore la conexión y el sentido de comunidad pueden contribuir a

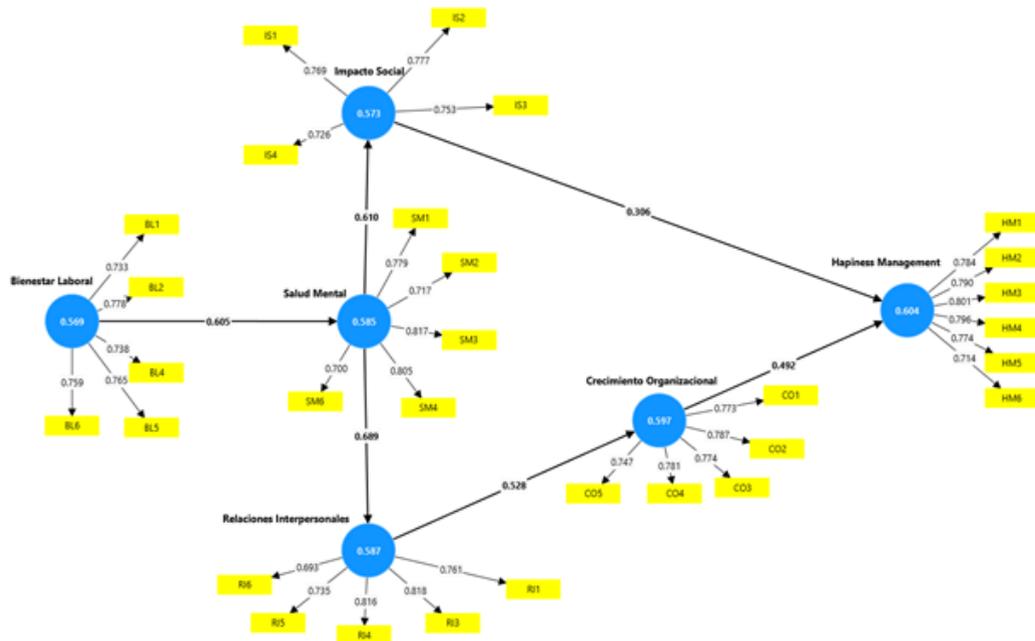
un mayor bienestar laboral, salud mental y emocional, desarrollo personal, calidad de relaciones interpersonales, impacto social y comunitario, así como al crecimiento organizacional y la sostenibilidad.

## RESULTADOS

La sección de resultados de este estudio se enfoca en los hallazgos obtenidos mediante el análisis de datos de 437 participantes, con el objetivo de explorar los factores que influyen en la felicidad laboral en el sur del Estado de Coahuila. Utilizando el software SmartPLS para realizar un análisis estructural de ecuaciones (SEM), se busca comprender cómo diversas variables, como el género, el sector laboral, el nivel educativo y la edad, impactan el bienestar organizacional. Estos resultados, alineados con la Teoría de las Capacida-

des Dinámicas (TAD), se presentan con el propósito de identificar las relaciones que existen entre estos factores y cómo las organizaciones pueden ser flexibles y adaptativas para fomentar un entorno de trabajo saludable y satisfactorio. Además, se exploran las relaciones entre las variables analizadas y las hipótesis propuestas, proporcionando una comprensión integral del impacto de la gestión de la felicidad en los entornos organizacionales.

Figura 1. Modelo estructural



Fuente: Elaboración propia resultados SmartPLS 4

En la Figura 1 del modelo estructural de la investigación se representan las relaciones entre diversas variables latentes, enfocándose específicamente en el bien-

tar laboral, la salud mental, el crecimiento organizacional, la gestión de la felicidad, las relaciones interpersonales y el impacto social.

**Tabla 1.** Validez y fiabilidad de los constructos

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta ( $\rho_a$ )	Fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ )	Varianza extraída media (AVE)
Bienestar Laboral	0.813	0.82	0.869	0.569
Crecimiento Organizacional	0.831	0.833	0.881	0.597
Happiness Management	0.869	0.872	0.901	0.604
Impacto Social	0.751	0.751	0.843	0.573
Relaciones Interpersonales	0.823	0.829	0.876	0.587
Salud Mental	0.822	0.825	0.875	0.585

Fuente: Elaboración propia resultados SmartPLS 4

En la Tabla 1 se muestra el análisis inferencial realizado con SmartPLS 4 ha proporcionado resultados significativos en términos de fiabilidad y validez de estos constructos. El Alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna que indica cuán bien los ítems en un constructo miden el mismo concepto. Un valor superior a 0.7 generalmente se considera aceptable para la investigación social (Nunnally, 1978). En este estudio, los valores obtenidos, se muestran en la tabla, así como La fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) y la varianza extraída media (AVE) son indicadores clave en la evaluación de la validez y fiabilidad de los constructos en modelos de ecuaciones estructurales como se muestra en la tabla 1. La fiabilidad compuesta, que evalúa la coherencia interna de un constructo, muestra valores superiores a 0.7 como acepta-

bles y superiores a 0.8 como excelentes (Hair et al., 2017). En este estudio, todos los constructos presentan una fiabilidad compuesta alta: Bienestar Laboral (0.869), Crecimiento Organizacional (0.881), Happiness Management (0.901), Impacto Social (0.843), Relaciones Interpersonales (0.876) y Salud Mental (0.875), indicando que los ítems miden consistentemente el mismo constructo. Por ultimo La AVE, que mide la cantidad de varianza capturada por el constructo de sus ítems, también refleja buenos valores, superiores a 0.5, lo que sugiere que una mayor proporción de la varianza observada es explicada por el constructo.

**Tabla 2.** *Matriz de ratios (HTMT) de los Constructos del Modelo*

Constructo	Bienestar Laboral	Crecimiento Organizacional	Happiness Management	Impacto Social	Relaciones Interpersonales	Salud Mental
Bienestar Laboral						
Crecimiento Organizacional	0.729					
Happiness Management	0.870	0.796				
Impacto Social	0.674	0.780	0.755			
Relaciones Interpersonales	0.578	0.634	0.708	0.762		
Salud Mental	0.716	0.602	0.726	0.774	0.838	

Fuente: Elaboración propia resultados SmartPLS 4

La Tabla 2, la matriz HTMT, esencial en la validación de constructos en SEM, refleja las relaciones entre los distintos constructos del modelo propuesto, cada uno representando dimensiones teóricas fundamentales (Hair et al., 2017). Las ratios heterotrait, que señalan relaciones entre constructos diferentes, son generalmente inferiores a los ratios monotrait, indicando una validación satisfactoria de los constructos propuestos (Hair et al., 2017). El “Bienestar Laboral” y “Crecimiento Organizacional”, el ratio heterotrait es

0.729, sugiriendo una relación más débil que las internas en “Bienestar Laboral”, lo que confirma la validez discriminante del modelo (Hair et al., 2017). Este patrón se repite en la tabla 2, validando la distinción entre los constructos y fortaleciendo la validez del modelo propuesto (Hair et al., 2017). En resumen, estos hallazgos respaldan la robustez del modelo y la interpretación de las relaciones entre las variables latentes (Hair et al., 2017).

**Tabla 3.** *Cargas externa y colinealidad*

Ítem	Cargas externas	VIF
BL1 En general, ¿cómo calificarías el clima laboral en tu lugar de trabajo?	0.733	1.946
BL2 ¿Qué tan satisfecho estás con tu nivel actual de satisfacción laboral?	0.778	2.088
BL4 ¿Con qué frecuencia sientes que tienes las herramientas necesarias para manejar el estrés en tu trabajo?	0.738	1.461
BL5 ¿Qué tan equilibrado sientes que es tu vida laboral y personal?	0.765	1.478
BL6 ¿En qué medida te sientes apoyado por tu empresa en la gestión del estrés y la promoción del bienestar en el trabajo?	0.759	1.651
CO1 ¿Cómo calificarías la capacidad de tu organización para innovar y desarrollar nuevas ideas?	0.773	1.710
CO2 ¿En qué medida crees que tu organización es capaz de adaptarse eficazmente a los cambios en el entorno empresarial?	0.787	1.738
CO3 ¿Qué tan satisfecho/a estás con los esfuerzos de tu organización para retener a sus clientes existentes?	0.774	1.682
CO4 ¿Cómo calificarías la reputación de la marca de tu organización en el mercado?	0.781	1.658

Ítem	Cargas externas	VIF
CO5 ¿Con qué frecuencia tu organización implementa prácticas sostenibles para reducir su impacto en el medio ambiente?	0.747	1.586
HM1 ¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción general con tu trabajo?	0.784	1.863
HM2 ¿Qué tan frecuente experimentas pensamientos positivos durante tu jornada laboral?	0.790	1.905
HM3 En General ¿cómo describirías del ambiente de trabajo en tu organización?	0.801	1.980
HM4 ¿En qué medida sientes que tu trabajo actual te permite desarrollarte y crecer profesionalmente?	0.796	1.870
HM5 ¿Qué tan satisfecho/a estas con tus relaciones interpersonales?	0.774	1.838
HM6 ¿Cómo calificarías el equilibrio entre tu vida personal y laboral?	0.714	1.614
IS1 ¿En qué medida te sientes parte de una comunidad socialmente cohesionada?	0.769	1.466
IS2 ¿Qué tan inclusivo/a consideras que es tu entorno social y comunitario?	0.777	1.542
IS3 ¿En qué medida percibes que tu organización practica la responsabilidad social corporativa (RSC) en sus actividades?	0.753	1.411
IS4 ¿Con qué frecuencia participas en actividades o proyectos que contribuyen al bienestar de tu comunidad?	0.726	1.350
RI1 ¿Cómo calificarías la calidad de tus relaciones personales y sociales en general?	0.761	1.603
RI3 ¿Qué tan empático/a te consideras hacia los sentimientos y necesidades de los demás?	0.818	2.055
RI4 ¿Cómo calificarías tu habilidad para comunicarte efectivamente con los demás?	0.816	1.936
RI5 ¿Con qué frecuencia logras resolver conflictos de manera constructiva en tus relaciones?	0.735	1.528
RI6 ¿Qué tan satisfecho/a estás con tus redes de apoyo social y emocional?	0.693	1.463
SM1 ¿Cómo calificarías tu bienestar psicológico en general?	0.779	1.691
SM2 ¿Qué tan resiliente te consideras ante los desafíos y adversidades de la vida?	0.717	1.462
SM3 ¿Cómo calificarías tu nivel actual de autoestima y confianza en ti mismo?	0.817	1.944
SM4 ¿Con qué frecuencia sientes que tienes las herramientas necesarias para manejar el estrés en tu vida diaria?	0.805	1.832
SM6 ¿En qué medida experimentas emociones positivas como la alegría, la gratitud y la satisfacción en tu día a día?	0.700	1.439

Fuente: Elaboración propia resultados SmartPLS 4

La Tabla 3 muestra los resultados del análisis de cargas externas y el índice de inflación de la varianza (VIF) para diferentes ítems relacionados con los constructos. Las cargas externas son un indicador de la relación entre los ítems individuales y sus constructos subyacentes, mientras que el VIF se utiliza para evaluar la multicolinealidad entre las variables independientes

(Hair et al., 2014). En general, las cargas externas varían entre 0.700 y 0.818, lo que indica que los ítems tienen una relación moderada a fuerte con sus respectivos constructos (Fornell y Larcker, 1981).

El VIF en todos los ítems está por debajo del umbral crítico de 10, lo que sugiere que no hay problemas significativos de multicolinealidad (Diamantopoulos y Siguaw,

2006). Los valores de VIF oscilan entre 1.350 y 2.088, lo que es aceptable según las normas de investigación social. Esto implica que los ítems son suficientemente distintos entre sí, proporcionando una medición precisa de los constructos de interés. Por ejemplo, los ítems relacionados con “Bienestar Laboral” tienen cargas ex-

ternas que van desde 0.733 hasta 0.778, y los VIF varían entre 1.461 y 2.088, lo que indica una fuerte correlación con el constructo y baja multicolinealidad. Estos resultados sugieren que los ítems utilizados en el estudio son válidos y confiables para medir los constructos propuestos.

### 1.5 Validez del modelo estructural.

**Tabla 4 .** *Coficiente de determinación R<sup>2</sup>*

Constructo	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada
Crecimiento Organizacional	0.278	0.277
Hapiness Management	0.521	0.519
Impacto Social	0.372	0.371
Relaciones Interpersonales	0.475	0.474
Salud Mental	0.367	0.365

Fuente: Elaboración propia resultados SmartPLS 4

El coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) indica la proporción de la variabilidad de la variable dependiente que es explicada por las variables independientes incluidas en el modelo, La tabla 4 muestra un R<sup>2</sup> de 0.521 para “Hapiness Management” significa que aproximadamente el 52.1% de la variabilidad en la variable dependiente puede ser explicada por las variables relacionadas con la gestión de la felicidad. La R<sup>2</sup> ajustada es similar al R<sup>2</sup>, pero tiene

en cuenta el número de predictores en el modelo y el tamaño de la muestra. Es una medida más precisa del ajuste del modelo cuando hay múltiples variables independientes. Por ejemplo, la R<sup>2</sup> ajustada de 0.519 para “Hapiness Management” sugiere que este constructo es un predictor significativo de la variable dependiente incluso después de ajustar por el número de variables independientes en el modelo.

**Tabla 5 .** *Coficientes path*

Constructo	$\beta$	Desviación estándar	Estadísticos t	Valores p
Bienestar Laboral -> Salud Mental	0.605	0.031	19.720	0.000***
Crecimiento Organizacional -> Hapiness Management	0.492	0.043	11.458	0.000***
Impacto Social -> Hapiness Management	0.306	0.045	6.827	0.000***
Relaciones Interpersonales -> Crecimiento Organizacional	0.528	0.039	13.495	0.000***
Salud Mental -> Impacto Social	0.610	0.031	19.577	0.000***
Salud Mental -> Relaciones Interpersonales	0.689	0.026	26.524	0.000***

Fuente: Elaboración propia resultados SmartPLS 4

En la Tabla 5 se muestra, la relación entre el bienestar laboral y la salud mental (H1) es positiva y significativa (0.605). Esto sugiere que un mejor bienestar laboral está asociado con una mejor salud mental de los empleados. Esta relación, indica que ambientes de trabajo positivos y bien gestionados contribuyen a una mejor salud mental (Danna y Griffin, 1999; Leka y Jain, 2010). El modelo demuestra la interconexión entre diferentes dimensiones del bienestar laboral y organizacional. El bienestar laboral y la salud mental son centrales, impactando tanto las relaciones interpersonales como el crecimiento organizacional y el manejo de la felicidad. Estas relaciones resaltan la importancia de un enfoque integral para mejorar el ambiente laboral y la salud mental de los empleados, lo cual es crucial para el éxito organizacional y el bienestar individual (Harter, Schmidt, y Keyes, 2003).

La salud mental tiene un efecto positivo y significativo sobre el impacto social (H2), (0.610). Esto implica que empleados con mejor salud mental tienden a percibir un mayor impacto social de sus actividades. Estudios previos han demostrado que la salud mental positiva puede mejorar el compromiso y la percepción del impacto social de los individuos (Keyes, 2005).

La salud mental también influye significativamente en las relaciones interpersonales (H3), (0.689), lo que indica que los empleados con mejor salud mental tienden a tener mejores relaciones con sus colegas. La importancia de la salud mental en las interacciones sociales ha sido bien documentada en la literatura psicológica (Ryff y Singer, 1998).

Las relaciones interpersonales afectan positivamente el crecimiento organizacional, (H4), (0.528). La calidad de las interacciones entre los empleados puede impulsar el desarrollo organizacional, facilitando la colaboración y la innovación (Cameron y Quinn, 2006; Edmondson, 1999).

La salud mental tiene una influencia directa y significativa en el manejo de la felicidad (H5), (0.306), y el crecimiento organizacional mediatiza esta relación con una carga de 0.492. Esto sugiere que la salud mental no solo impacta directamente en la felicidad, sino que también lo hace a través del crecimiento y desarrollo dentro de la organización. Investigaciones han mostrado que la salud mental positiva es crucial para la satisfacción laboral y el bienestar general (Diener, 2000).

El crecimiento organizacional tiene una relación fuerte y positiva con happiness management (H6), (0.664), indicando que las oportunidades de desarrollo dentro de la organización son esenciales para la satisfacción y el bienestar de los empleados. Esto es consistente con estudios que muestran que las oportunidades de desarrollo y el crecimiento profesional son factores clave para el bienestar de los empleados (Amabile y Kramer, 2011).

Relacionando el estudio con la TAD y el "Happiness Management", se identifican., Autonomía y Competencia: Las preguntas relacionadas con la satisfacción laboral, el compromiso con el trabajo y la capacidad para manejar el estrés en el trabajo (preguntas BL1, BL2, BL3 y BL5) están directamente relacionadas con la necesidad de autonomía y competencia en la TAD. Cuando los empleados tienen autonomía en su trabajo y se sienten competentes en las tareas que realizan, es más probable que experimenten un mayor nivel de satisfacción laboral y compromiso.

Las preguntas que abordan el equilibrio entre la vida laboral y personal, el apoyo en la gestión del estrés por parte de la empresa y la satisfacción con las redes de apoyo social y emocional (preguntas BL6, RI5, y RI6) están relacionadas con la necesidad de relación en la TAD. Las relaciones positivas y el apoyo social son fundamentales para el bienestar emocional y la satisfacción en el trabajo.

Las preguntas sobre el bienestar psicológico general, la resiliencia, la autoestima, la gestión del estrés en la vida diaria y la experiencia de emociones positivas (preguntas SM1, SM2, SM3, SM4 y SM6) están alineadas con la dimensión de emociones positivas y significado en el “Happiness Management”. Promover emociones positivas y proporcionar un sentido de significado y propósito en el trabajo y la vida personal son aspectos clave para mejorar el bienestar y la satisfacción.

Los ítems sobre la autenticidad, la reflexión personal, el progreso hacia metas personales y profesionales, y la búsqueda

de actividades de crecimiento personal (preguntas BL4, HM5, HM6 y CO1) están relacionadas con la necesidad de crecimiento y desarrollo en la TAD, proporcionar oportunidades para el desarrollo personal y profesional contribuye al sentido de competencia y crecimiento en los individuos.

## DISCUSIÓN

El estudio revela que la salud mental de los empleados está positivamente relacionada tanto con el impacto social percibido como con la calidad de las relaciones interpersonales en la organización. Estos hallazgos son consistentes con investigaciones previas que destacan cómo un entorno laboral positivo y colaborativo puede mejorar el bienestar general de los empleados, facilitando un crecimiento organizacional efectivo (Cameron y Quinn, 2006). Las relaciones interpersonales positivas en el trabajo se han identificado como factores clave en la creación de entornos laborales innovadores y saludables, lo cual favorece tanto la satisfacción como el rendimiento de los empleados (Sánchez et al., 2019).

Además, los resultados muestran que el crecimiento organizacional actúa como mediador entre la salud mental de los empleados y la gestión de la felicidad laboral (Knack, 2005). Este hallazgo subraya la importancia de las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización, que no solo mejoran el desempeño de los empleados, sino que también son esenciales para su bienestar. El apoyo en el desarrollo personal y profesional se vincu-

la con la satisfacción laboral, un factor crítico para la gestión efectiva de la felicidad en el trabajo. En este sentido, los estudios recientes también destacan que las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus empleados tienden a experimentar menores niveles de rotación y mayor compromiso (Klein et al., 2021).

Desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación (TAD) y el concepto de “Happiness Management”, los resultados obtenidos se alinean con las teorías contemporáneas sobre el bienestar en el trabajo, que postulan que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los empleados (autonomía, competencia y relación) es fundamental para su motivación intrínseca y bienestar general (Deci y Ryan, 2000). Estas necesidades básicas son críticas para fomentar un entorno laboral saludable, en el que los empleados se sientan empoderados, valorados y motivados. Investigaciones recientes subrayan la importancia de crear espacios que promuevan no solo la autonomía, sino también las relaciones interpersonales positivas y las emociones positivas, elementos clave para fortalecer la cultura organizacional y la

felicidad en el trabajo (Cameron y Mora, 2020; Baumann et al., 2023).

El apoyo a la autonomía, la competencia y las relaciones personales en el contexto laboral es esencial para el bienestar organizacional. De acuerdo con la TAD, cuando las organizaciones satisfacen estas necesidades básicas, no solo mejoran la motivación de los empleados, sino que también fomentan un ambiente de trabajo más colaborativo y creativo (Ryan y Deci, 2000). Este enfoque es particularmente relevante en tiempos de incertidumbre y cambio organizacional, donde el bienestar y la felicidad de los empleados pueden desempeñar un papel decisivo en el éxito y sostenibilidad de la organización a largo plazo (Bakker et al., 2022).

## CONCLUSIONES

Satisfacer las necesidades básicas de autonomía, competencia y relación promueve la motivación intrínseca y el bienestar. En el estudio, se encontró que un clima laboral positivo (BL1) y herramientas para manejar el estrés (BL4) están asociados con una mejor salud mental (SM1 y SM4). Esto concuerda con la TAD, que sugiere que cuando los empleados perciben que tienen control sobre su entorno laboral y herramientas para manejar el estrés, experimentan mayor satisfacción y bienestar psicológico.

Según la TAD, las organizaciones que apoyan la competencia y el desarrollo personal de sus empleados promueven la motivación intrínseca y la satisfacción laboral. En el estudio, el crecimiento organizacional (CO1 y CO2) se relaciona positivamente con la gestión de la felicidad (HM1 y HM4), indicando que organizaciones que innovan y se adaptan eficazmente tienden a cultivar un ambiente laboral

En conclusión, los resultados de este estudio corroboran la importancia de integrar la salud mental y el crecimiento organizacional en la estrategia de “Happiness Management”. Además, se confirma que la Teoría de las Capacidades Dinámicas (TAD) proporciona un marco teórico adecuado para comprender cómo la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas puede facilitar la adaptación y el crecimiento sostenido de la organización. Para fomentar una mayor felicidad laboral, es esencial que las organizaciones inviertan en prácticas que fortalezcan la autonomía, promuevan relaciones positivas y ofrezcan oportunidades de desarrollo, lo que no solo mejorará el bienestar de los empleados, sino también la competitividad organizacional.

donde los empleados experimentan mayor satisfacción y pensamientos positivos.

La TAD enfatiza la importancia de la conexión social y la pertenencia para el bienestar psicológico. En el estudio, el impacto social (IS1 e IS2) se relaciona con la calidad de las relaciones interpersonales (RI1 y RI5), destacando que sentirse parte de una comunidad cohesionada y tener relaciones sociales positivas están asociadas con una mayor satisfacción interpersonal y habilidades para resolver conflictos constructivamente.

Los hallazgos del estudio están en consonancia con los principios fundamentales de la Teoría de la Autodeterminación al evidenciar que satisfacer las necesidades psicológicas esenciales en el ámbito laboral, como la autonomía, la competencia y las relaciones interpersonales, conduce a niveles superiores de motivación intrínseca, así como a un mayor bienestar personal y social entre los empleados. Este enfoque

no solo tiene un impacto positivo a nivel individual, fortaleciendo el compromiso y la satisfacción de los empleados, sino que también se traduce en mejoras significativas en el rendimiento organizacional y en la promoción de un entorno laboral más saludable y productivo en general.

La investigación indica que las organizaciones que priorizan el crecimiento y la adaptación efectiva son más propensas a establecer entornos laborales en los que los empleados se sienten satisfechos y motivados. Además, pone un fuerte énfasis en la conexión social y la sensación de pertenencia como elementos clave para el bienestar psicológico de los individuos. Este concepto es fundamental para comprender cómo los empleados pueden alcanzar un estado de satisfacción y equilibrio emocional en el entorno laboral.

La mayor parte de la literatura sobre la felicidad organizacional proviene de contextos occidentales, lo que genera una brecha en la comprensión global del fenómeno. Es necesario investigar cómo se percibe y experimenta la felicidad en entornos culturales y laborales diversos, ya que las experiencias laborales pueden variar significativamente entre diferentes contextos socioculturales. Esto sugiere que los hallazgos obtenidos en estudios occidentales podrían no ser totalmente aplicables en otras regiones (Thibault-Landry et al., 2017).

Asimismo, muchos de los estudios existentes se basan en diseños transversales, lo cual limita la capacidad de evaluar los efectos a largo plazo de las intervenciones o políticas organizacionales dirigidas a promover la felicidad. Estos estudios no

permiten observar el impacto sostenido de estas prácticas en el tiempo, lo que restringe la comprensión de sus efectos duraderos en la productividad y el bienestar de los empleados (Cameron y Spreitzer, 2012). Se recomienda que futuras investigaciones empleen enfoques longitudinales para obtener una visión más completa de los efectos de las políticas organizacionales en el bienestar laboral a lo largo del tiempo. Se pueden investigar factores adicionales que moderan o median la relación entre felicidad y desempeño, como la inteligencia emocional, la motivación intrínseca y los estilos de liderazgo (Vansteenkiste et al., 2010).

La automatización y el trabajo remoto son áreas emergentes que pueden tener un impacto significativo en la felicidad organizacional. El uso de tecnologías que fomenten el bienestar podría ser un campo relevante de investigación futura. (Buk, 2023).

La felicidad organizacional es un fenómeno complejo que aún no se ha comprendido por completo. A pesar del creciente interés en este campo, se requiere realizar investigaciones adicionales que exploren la relación entre la felicidad y el entorno laboral desde diversas perspectivas, evaluando su impacto a largo plazo, debe centrarse en el diseño de estrategias más efectivas y sostenibles que fomenten el bienestar de los empleados y mejoren la productividad dentro de las organizaciones.

## REFERENCIAS

1. Achor, S. (2018). Big Potential: How transforming the pursuit of success raises our achievement, happiness, and well-being. Currency.
2. Baumann, C., Miller, R., & Ortega, G. (2023). Workplace happiness and its effects on organizational success: A comprehensive review. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 334-349.
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Managerial Psychology*, 37(2), 169-184.
5. Buk. (2023). Felicidad organizacional: Factores que impulsan el bienestar y su efecto positivo en el negocio. Recuperado de <https://info.buk.cl/estudio-felicidad-organizacional-2024>
6. Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
7. Cameron, K. S., & Mora, C. (2020). Building a positive organizational culture: Theory and practice. *Harvard Business Review*, 98(7), 112-130.
8. Cardemil, Á. (2023). Felicidad organizacional ¿Cómo conseguirla?. Keiron Salud. Recuperado de <https://www.keiron-salud.com>
9. Castañeda-Santillán, L. L., & Sánchez-Macías, A. (2022). Satisfacción laboral y burnout en personal docente. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 230-246. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.03>
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
11. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
12. Delta Psychology. (2024). The science behind happiness: Practical tips for everyday joy. Recuperado de [www.deltapsychology.com](http://www.deltapsychology.com)
13. Di Fabio, A. (2020). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 2188. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02188>
14. Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2017). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In E. Diener, S. Oishi, & R. E. Lucas (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 1-17). The Guilford Press.
15. Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.
16. Ecoembes Empleo. (2021, October 21). La felicidad como motor empresarial. Recuperado de <https://ecoembesempleo.es/la-felicidad-como-motor-empresarial/>
17. El País. (2023). Bután, el país que mide su felicidad en lugar de su Producto Interior Bruto. El País. <https://elpais.com>
18. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

19. Frías, M. F. (2023). La felicidad laboral es posible: éstas son las claves para alcanzarla. El Español. Recuperado de <https://www.elespanol.com>
20. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
21. Gallup. (2023). State of the global workplace: 2023 report. Gallup. <https://www.gallup.com>
22. Gallardo, L. (2023). El poder de la felicidad en el entorno laboral. IE Business School. <https://iebookcatalogue.ie.edu>
23. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
24. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2020). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 345-356. <https://doi.org/10.1037/a0017038>
25. Houdmont, J., Leka, S., & Cox, T. (2007). *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, Volume 1. John Wiley & Sons.
26. Interaction. (2023). Happiness in the workplace: Key statistics, tips, and benefits. Interaction. <https://www.interaction.uk.com>
27. Knack, S. (2005). Social capital and the quality of government: Implications for happiness management. *Public Administration Review*, 65(5), 604-615.
28. Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539-548. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539>
29. Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95-108.
30. Klein, J., Saunders, M., & Melnyk, S. (2021). The impact of professional development programs on employee retention and performance. *Human Resource Management Journal*, 61(2), 250-263.
31. Lyubomirsky, S., & Della Porta, M. D. (2010). Happiness at work. In S. Lyubomirsky, J. Sheldon, & D. Schkade (Eds.), *Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change* (pp. 84-106). Oxford University Press.
32. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
33. Ravina-Ripoll, R., Marchena Domínguez, J., & Montañés-Del Río, M. A. (2019). Happiness Management en la época de la Industria 4.0. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 189-202. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>
34. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
35. Sánchez-Vázquez, J. F., Sánchez-Ordóñez, R., & Jimbo Días, J. S. (2019). "Happiness Management": Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.05>
36. Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

- 37.** Steger, M. F., Oishi, S., & Kashdan, T. B. (2019). Meaning in life across the lifespan: Levels and correlates of meaning in life from emerging adulthood to older adulthood. *The Journal of Positive Psychology*, 14(6), 689-702. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1484279>
- 38.** Thibault-Landry, A., Langevin, S., Houffort, N., & Forest, J. (2017). Aligning business strategy and employee motivation: The implications of Self-Determination Theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(3), 438-443. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.44>
- 39.** UNIR. (2022). La importancia de la felicidad en el trabajo: ¿qué claves debes tener en cuenta para lograrla?. Recuperado de <https://www.unir.net>
- 40.** Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- 41.** Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. In T. Urdan & S. A. Karabenick (Eds.), *The decade ahead: Theoretical perspectives on motivation and achievement* (Vol. 16, pp. 105-165). Emerald Group Publishing Limited.