

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**BIENESTAR SUBJETIVO:
RELACIÓN ENTRE FAMILIA Y TRABAJO
EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ**

TRABAJO TERMINAL DE GRADO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

PRESENTA

EDUARDO CABRERA MALDONADO

DRA. EN C.E.A. ROSA MARÍA NAVA ROGEL

TUTOR ACADÉMICO

TOLUCA, MÉXICO, JUNIO DE 2020.

RESUMEN

En la constante evolución de la sociedad humana, el hombre ha intentado de manera continua y persistente mejorar sus condiciones de vida con la finalidad de gozar de prosperidad y bienestar; de esta manera alcanzar un estado de plenitud y felicidad.

El ser humano por naturaleza está en búsqueda de la felicidad. La felicidad como concepto tiene múltiples definiciones; en un sentido estrictamente científico el término que mejor conviene a la definición de felicidad es el de bienestar subjetivo. El bienestar subjetivo desde el punto de vista científico está clasificado en dos aspectos. El primer aspecto es el lado emocional, centrándose en las emociones positivas y en la ausencia de emociones negativas; el segundo aspecto es el lado cognitivo, lo que nosotros pensamos de nuestra propia felicidad.

En nuestra concepción de felicidad surgen una serie de preguntas: ¿Qué rol tiene mi entorno laboral o la forma en que me gano la vida en mi bienestar?, ¿Qué rol tienen mi familia, amigos y compañeros de trabajo en mi bienestar?, ¿Qué puedo hacer para mejorar mi bienestar y que nos dicen los estudios científicos?

Es de estas preguntas donde surge la necesidad de llevar a cabo una investigación que nos ayude a determinar cuáles son aquellos elementos y aquellas acciones que podemos realizar para poder tener un cambio significativo positivo en nuestro bienestar subjetivo.

El presente trabajo investigación estudió los elementos intangibles que pueden percibir los empleados de Ford de México como contribuyentes al incremento del bienestar personal. Para ello, se llevó a cabo una encuesta a los empleados de Ford Motor Company en su sede corporativa en la Ciudad de México con la finalidad de obtener información empírica que sirvió como identificador de elementos que contribuyen a su bienestar subjetivo y la manera en que éste se puede incrementar significativamente.

Los resultados obtenidos de esta investigación ayudaron a determinar la influencia del trabajo y la familia sobre el bienestar subjetivo de los empleados.

Como producto del análisis de los datos, se diseña una propuesta innovadora trascendiendo de solo recomendaciones a un plan de acción; la cual podrían adoptar otras organizaciones, indistintamente del sector o del tamaño, tomando como base la demostración realizada en el presente.

Al llevar a cabo esta investigación, se establece un precedente, debido a que es la primera investigación de su tipo en un país de habla hispana dentro del sector automotriz enfocada en identificar los elementos que contribuyen al bienestar subjetivo. Esta investigación podría servir como base sólida y sustentada, para que otros investigadores puedan llevar este tema a otras organizaciones y ayudar a otras empresas u organismos, exclusivamente con la finalidad de incrementar el bienestar subjetivo de empleados de otros sectores e industrias, contribuyendo así, al incremento generalizado del bienestar subjetivo a nivel social.

Dentro de los hallazgos más importantes se encuentra una correlación muy fuerte entre bienestar mental y la relación familia-trabajo, la cual indica que un incremento en el bienestar mental tendría un impacto positivo fuerte sobre la relación familia-trabajo de los empleados.

Tal como lo indica Laurie Santos profesora e investigadora de la Universidad de Yale: “las más recientes investigaciones científicas respecto al bienestar subjetivo indican que hay que mejorar el lado emocional, esto es, más emociones positivas; pero también hay que mejorar el lado cognitivo, es decir, sentirse bien y sentirse satisfecho con la vida.”

De acuerdo con dichas investigaciones, algo que nos enseña la ciencia es que, aunque todos buscamos la felicidad, no solemos hacerlo bien. Tenemos ideas preconcebidas sobre las cosas que pueden hacernos felices y brindarnos mayor bienestar, pero a menudo nos equivocamos. Eso significa que muchos de nosotros estamos trabajando mucho para ser más felices, pero sin obtener resultados

significativos. Parte de esto tiene que ver con la idea de una mejoría en nuestro bienestar al cambiar nuestras circunstancias; y es aquí donde nos solemos equivocar. Pensamos que para ser felices necesitamos, otro trabajo, una nueva relación, un mejor auto, una casa más grande, un viaje, una nueva experiencia, más dinero, etc.

...y la ciencia nos dice otra cosa.

<u>CAPÍTULO 1: INFLUENCIA DEL ENTORNO LABORAL Y FAMILIAR SOBRE EL</u>	
<u>BIENESTAR SUBJETIVO</u>	<u>10</u>
1.1 DEFINICIÓN DEL BIENESTAR DESDE EL PUNTO DE VISTA TEÓRICO	13
1.1.1 ¿QUÉ ES EL BIENESTAR?.....	13
1.1.2 COMPONENTES DEL BIENESTAR.....	15
1.1.3 CLASIFICACIONES DEL BIENESTAR	20
1.1.4 DEFINICIÓN DE BIENESTAR	22
1.2 MEDICIÓN DEL BIENESTAR.....	23
1.2.1 PROPUESTAS Y METODOLOGÍAS PARA MEDIR EL BIENESTAR	24
1.2.2 EL MARCO DE BIENESTAR DE LA OECD COMO MARCO DE REFERENCIA	28
1.3 BIENESTAR LABORAL.....	30
1.3.1 CREACIÓN DE BIENESTAR PARA LOS EMPLEADOS	32
1.3.2 INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	37
1.3.3 AHORROS DERIVADOS DEL BIENESTAR.....	39
1.4 BIENESTAR FAMILIAR	41
1.4.1 RELACIÓN ‘TRABAJO-FAMILIA’	42
1.4.2 ‘FAMILISMO’	44
1.4.3 BALANCE VIDA-TRABAJO.....	45
1.5 BIENESTAR SUBJETIVO (SWB)	47
1.5.1 COMPONENTES DEL BIENESTAR SUBJETIVO.....	49
1.5.2 TRABAJO Y BIENESTAR SUBJETIVO	51
1.5.3 ‘FAMILISMO’ Y BIENESTAR SUBJETIVO	54
1.6 BIENESTAR SUBJETIVO, SENTIMIENTOS DE SATISFACCIÓN Y MINDFULNESS	55

1.6.1	BIENESTAR EMOCIONAL Y SALUD MENTAL POSITIVA.....	57
1.6.2	INCREMENTO DE LOS SENTIMIENTOS DE SATISFACCIÓN.....	57
1.6.3	MINDFULNESS	58
1.6.4	BENEFICIOS HACIA FAMILIA, EL BIENESTAR LABORAL Y BIENESTAR SUBJETIVO	59

CAPÍTULO 2: CONTEXTO DE ACTUACIÓN: EL BIENESTAR EN FORD

MOTOR COMPANY..... 62

2.1	BIENESTAR A NIVEL MUNDIAL.....	62
2.1.1	ÍNDICES DE BIENESTAR SEGÚN LA OECD	63
2.2	COMPARATIVA DE MÉXICO FRENTE A PAÍSES CON MAYOR BIENESTAR	64
2.2.1	EMPLEO	67
2.2.2	BALANCE VIDA-TRABAJO.....	70
2.2.3	INGRESOS Y PATRIMONIO FINANCIERO	72
2.2.4	BIENESTAR SUBJETIVO.....	75
2.3	BIENESTAR EN MÉXICO.....	76
2.3.1	EMPLEO	79
2.3.2	BALANCE VIDA-TRABAJO.....	81
2.3.3	INGRESOS Y PATRIMONIO FINANCIERO	82
2.3.4	BIENESTAR SUBJETIVO EN MÉXICO	85
2.4	COMPAÑÍAS TRANSNACIONALES.....	86
2.4.1	MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR EN EL MUNDO (GREAT PLACE TO WORK)	87
2.4.2	MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR EN MÉXICO (TOP COMPANIES).....	87
2.5	BIENESTAR EN FORD MOTOR COMPANY.....	91
2.5.1	ANTECEDENTES DEL BIENESTAR EN FORD.....	92
2.5.2	VISIÓN DE FORD MOTOR COMPANY	93

2.5.3	MERCADOS EN LOS QUE FORD OPERA.....	94
2.5.4	ESTRUCTURA OPERACIONAL DE FORD EN MÉXICO	97
2.5.5	ESTRUCTURA CORPORATIVA DE FORD (SANTA FE)	99
2.5.6	TIPOS DE EMPLEADO	100
2.6	POLÍTICAS Y PROGRAMAS ORIENTADAS AL BIENESTAR EN FORD.....	100
 <u>CAPÍTULO 3: MÉTODO DE TRABAJO.....</u>		<u>104</u>
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	104
3.2	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	106
3.3	VARIABLES DE ESTUDIO	107
3.4	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	109
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	111
3.6	PROCEDIMIENTO Y TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	112
 <u>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</u>		<u>114</u>
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	114
4.1.1	DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA	114
4.1.2	ANÁLISIS DE CORRELACIONES	118
4.1.3	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	122
 <u>CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</u>		<u>129</u>
 <u>CONCLUSIONES.....</u>		<u>134</u>

Introducción

Durante los últimos años un cambio importante en las estrategias de las organizaciones ha sucedido; las cuales buscan de manera constante reevaluar sus estrategias corporativas e institucionales. En dichas estrategias, el bienestar de su personal es uno de los ejes principales, dichas estrategias cuentan con objetivos definidos y bien estructurados, los cuales tienen metas específicas: tener empleados felices y leales, pero, sobre todo, productivos.

El propósito de llevar a cabo esta investigación es encontrar la relación que existe entre la familia, el trabajo y el bienestar subjetivo que gozan los empleados de la empresa en la que trabajo, con la finalidad de realizar una propuesta innovadora que se traduzca en acciones concretas que ayuden a incrementar positivamente el bienestar, teniendo como respaldo las últimas investigaciones, en las cuales con un sustento científico se nos sugiere que hay cosas muy simples que se pueden hacer para incrementar la felicidad.

La presente está dividida en cinco capítulos y un apartado de conclusiones.

En el primer capítulo se identifican los conceptos teóricos que dan fundamento a una investigación centrada en el bienestar; se identifica origen del concepto, así como su definición, se expone la forma de medirlo. De igual manera, se profundiza en los tres ejes principales en los que se desarrolla esta investigación: el bienestar laboral, el bienestar familiar y el bienestar subjetivo. Por último, se exploran los elementos cualitativos que incrementan el bienestar subjetivo: como una salud mental positiva, los sentimientos de satisfacción; y la forma de incrementarlos o intensificarlos.

En el segundo capítulo se expone el entorno y contexto de actuación en el que se llevó a cabo la investigación, el cual presenta los índices de bienestar a nivel mundial según la OECD, una comparativa entre los países de mayor bienestar y los niveles de México, posteriormente se profundiza en los indicadores de bienestar en México, así mismo, se hace mención de las generalidades de

bienestar que ofrecen las denominadas “Mejores empresas para Trabajar”; y se concluye con una explicación de la estructura, las políticas y la demografía de la empresa en la que se realiza la investigación.

En el tercer capítulo se explica el método de trabajo, así como las características que se tomaron en consideración llevar a cabo la investigación tales como: el planteamiento del problema, el tipo de investigación, las variables utilizadas, la población estudiada y la muestra utilizada, así como el procedimiento y técnica para la recolección de datos.

En el cuarto capítulo se presentan, analizan e interpretan los resultados obtenidos en el momento de llevar a cabo la investigación, concluyendo en una discusión de los resultados frente a los conceptos y definiciones expuestas en el capítulo uno.

En el quinto capítulo se presenta un plan de trabajo y una propuesta innovadora para poner en práctica las recomendaciones resultantes del análisis de los resultados.

Finalmente, se presentan las conclusiones en el que se explican las limitaciones y las posibles líneas de investigación que pueden seguirse.

CAPÍTULO 1: INFLUENCIA DEL ENTORNO LABORAL Y FAMILIAR SOBRE EL BIENESTAR SUBJETIVO

La capacidad que tienen las organizaciones de influir directamente sobre la vida las personas que laboran dentro de ellas, es un tema que se ha estudiado ampliamente en el ámbito académico, así como en los sectores público y privado.

Presumiblemente, las organizaciones, están replanteando sus estrategias corporativas e institucionales, estableciendo como protagonista, el incremento en el bienestar de su personal, con el objetivo de tener empleados felices, leales y sobre todo productivos.

Numerosas empresas y organismos públicos invierten cuantiosas sumas de recursos en investigaciones y consultorías, con la finalidad de obtener indicadores empíricos, que faciliten acreditar los niveles de satisfacción, identidad, y compromiso de sus trabajadores. Estos indicadores tienen como meta, establecer acciones para: reducir los índices de rotación, retener el conocimiento, fomentar la identidad, incrementar la productividad; y, aminorar los costos procedentes de la poca efectividad que tiene su personal en el momento de ejecutar sus labores. Así mismo, es importante destacar el papel de los organismos locales e internacionales, no gubernamentales y gubernamentales, que están en constante observación de las condiciones en las que se encuentran los trabajadores de dichas organizaciones; sirviendo como mecanismos de presión para evidenciar cualquier práctica que pueda impactar negativamente en el bienestar los empleados.

Muchas organizaciones han estudiado las conclusiones a las que se ha llegado en las investigaciones científico-académicas, y de los resultados obtenidos en estas, se han servido para renovar sus condiciones laborales, adoptar buenas prácticas, y establecer nuevos estándares; en función de incrementar la competitividad, el desempeño y las aptitudes de sus empleados.

En la mayoría de los casos, se puede observar que dichos estudios e investigaciones enfocados al estudio del bienestar de los empleados en una organización, están orientados a la observación de los individuos dentro de tres clasificaciones principales:

- Como seres individuales que ven impactado su bienestar por las condiciones provistas por la organización (Davenport, Allisey, Page, Lamontagne, & Reavley, 2017; Russell, 2008; Valickas & Pilkauskaite-Valickiene, 2014).
- Como miembros de equipos de trabajo en la organización a la que pertenecen y del bienestar que procura la organización para dichos equipos (Boehm & Lyubomirsky, 2008; Huong, Zheng, & Fujimoto, 2016).
- Como colaboradores en un sistema, en el que aportan esfuerzos para alcanzar los objetivos de dicho sistema y ayudar a su prevalencia; de esta forma promueven un círculo virtuoso de bienestar entre organización y empleados (Bazzhina, 2015; Durand & Boarini, 2016).

El trabajo y la familia son los dos componentes más importantes de la vida de una persona. El cumplimiento de las múltiples responsabilidades del trabajo y los dominios familiares, requiere una gran cantidad de tiempo y energía.

Muy a menudo, el equilibrio de los roles múltiples en los dos dominios puede aumentar el conflicto interpersonal e intrapersonal entre los individuos, lo que puede resultar en un conflicto entre el trabajo y la familia (Rathi & Barath, 2013). Está comprobado que las organizaciones tienen una gran capacidad de influenciar al personal que labora dentro de ellas, y de igual manera, se ha identificado el rol e influencia que tienen en su ámbito familiar.

Como consecuencia de dicha capacidad de influencia, múltiples investigaciones referentes a la relación trabajo-familia se han llevado a cabo; casi en su totalidad, a dichas investigaciones se les ha dado un enfoque orientado hacia la identificación de las causas y los efectos negativos derivados de esta relación (Ballout, 2008; Campillo, 2010; Hill, 2005), así como a la tipificación de los conflictos que surgen en las familias y en los matrimonios, derivados de una relación laboral; dichas investigaciones concluyen en una serie de recomendaciones para evitar los conflictos familiares-laborales, o para promover acciones que mejoren las relaciones entre empleados, familia y trabajo (Guirao Mirón, 2011; Rathi & Barath, 2013; Sánchez González, 2006).

Tomando como referencia las investigaciones arriba mencionadas tanto del bienestar, como de la relación familia-trabajo; podemos indicar que son mínimas las investigaciones llevadas a cabo sobre aquellos factores que pueden ser determinantes en el incremento del bienestar individual y que al mismo tiempo pueden tener una relación positiva en el núcleo familiar del empleado.

1.1 DEFINICIÓN DEL BIENESTAR DESDE EL PUNTO DE VISTA TEÓRICO

En la literatura académica y científica existen distintas definiciones, enfoques, teorías, tipos y elementos que conforman el bienestar. Es por eso que comenzaremos por definir que es el bienestar, analizaremos los distintos enfoques que se le han dado, y revisaremos los elementos que lo componen.

1.1.1 ¿QUÉ ES EL BIENESTAR?

En los distintos campos de la investigación científica preexiste un debate sobre la definición del bienestar como concepto, múltiples son los enfoques que se le pueden dar existiendo siempre una validez lógica en las argumentaciones que se presentan, las cuales ayudan a diferenciar un enfoque del otro. Este debate surge de la amplitud dimensional en la que se puede dividir el bienestar; estas dimensiones pueden ir desde, lo social hasta lo económico, desde lo psicológico hasta lo laboral, desde lo medioambiental hasta lo cultural, e incluso desde la salud hasta la satisfacción con la vida. Todas estas dimensiones sirven para la conformación de un constructo denominado bienestar.

Bienestar es un término compuesto de dos palabras (bien-estar) y en términos pragmáticos significaría ‘estar bien’, existe complicación al intentar llegar a una definición consensada que sea aplicable de manera indistinta a personas, sociedades o naciones. La dificultad en la definición del bienestar reside básicamente en la postura personal y el contexto en el que el individuo se encuentra, esto es claramente puntualizado por Kruger (2011) quien sostiene que el bienestar es subjetivo por naturaleza ya que reside totalmente en la experiencia del individuo. Añadiendo un poco más de complejidad, en el intento de

definición de bienestar encontramos que ésta ha tomado distintas formas dependiendo enteramente del entorno, la época y las sociedades (Bakar, Osman, Bachok, Ibrahim, & Mohamed, 2015).

Independientemente de la existencia de múltiples puntos de vista, enfoques y dimensiones, e indistintamente del ramo científico al que pertenezcan, Sempere, Acosta, Abdallah, & Ortí (2010) atinadamente convinieron en que: “la búsqueda del bienestar, la felicidad y el buen vivir han sido y son objetivo común de todas las sociedades, aunque ha variado enormemente cómo definirlo, medirlo y llevarlo a la práctica”. Es por esta razón que múltiples autores coinciden en que el bienestar debe ser considerado como un constructo multidimensional (Dodge, Daly, Huyton, & Sanders, 2012) que abarque las necesidades personales, interpersonales y mutuas, las cuales muestren una clara influencia de una sobre la otra, y que entrelace elementos, como el entorno físico, cultural, natural, y tecnológico (Bakar et al., 2015).

A pesar de que el contar con un enfoque multidimensional para la definición del bienestar puede suponer añadir complejidad, es necesario utilizar este enfoque ya que el observar estos elementos individualmente puede causar frustración y posiblemente un fracaso en nuestra vida diaria, debido a que el bienestar no solo se trata de la felicidad, tampoco está acotado a tener una carrera exitosa, ser rico ni está limitado a la salud física o al acceso a servicios (Kruger, 2011).

Para poder tener un punto de partida claro y firme del cual comenzar en la elaboración de la definición del bienestar es preciso identificar los elementos que lo componen.

1.1.2 COMPONENTES DEL BIENESTAR

Bienestar Individual

Es la suma de aquellos atributos que caracterizan el entorno y la vida de una persona los cuales son específicos para cada individuo (Giovannini, Hall, Morrone, & Ranuzzi, 2011).

Dentro de las propuestas que plantean establecer los parámetros del bienestar individual podemos encontrar a Riff (1989) (citado en Dodge et al., 2012) quien identifica desde su punto de vista los aspectos que constituyen el bienestar:

- Autonomía
- Control situacional
- Relaciones positivas con otros
- Propósito en la vida
- Realización del potencial
- Auto-aceptación

Si observamos con detenimiento los aspectos del bienestar estipulados por Riff, podemos identificar que van enteramente orientados al bienestar desde una perspectiva subjetiva y totalmente individual.

Por otro lado encontramos a autores como Seligman (2018) quien desarrolló una teoría en el año 2011 la cual contiene los componentes básicos del bienestar denominado constructo o modelo PERMA.

- Positive Emotion (emoción positiva): Sentimientos hedónicos como felicidad, placer, confort.
- Engagement (compromiso): Una profunda conexión con una actividad, una organización o una causa.
- Relationships (relaciones): Son los sentimientos de integración con una comunidad, con la sociedad, así como el sentimiento de sentirse cuidado y valorado por sus seres amados.
- Meaning (propósito / sentido): Sensación de propósito y dirección en la vida, así como el sentirse vinculado con algo más grande que uno mismo.
- Accomplishment (logro / realización): Progresar en el cumplimiento de las metas personales, alcanzar resultados que puedan darle reconocimiento.

Al igual que Riff, Seligman selecciona elementos que en conjunto surgen de la individualidad, pero que se nutren, sostienen y que se encuentran en total sincronía con lo social; coincidiendo totalmente con la definición de bienestar social desarrollada por Giovannini et al (2011).

Bienestar Social

Es la suma del bienestar de los individuos y las condiciones del medio ambiente en el que viven; éste se encuentra soportado por la economía, la cultura y la gobernanza (Giovannini et al., 2011). De acuerdo con Bakar et al. (2015) el bienestar social es la capacidad que tiene una sociedad de cubrir sus necesidades, siendo éste representado por el grado éxito y no por el grado de esfuerzo que un país hace por mejorar las condiciones en las que su

sociedad se desenvuelve. De igual manera en sus estudios Bakar et al. (2015) sugieren que en general las investigaciones previamente llevadas a cabo se muestra una fuerte correlación entre los indicadores del bienestar social con el desarrollo económico de algunos países. Al igual que en el Bienestar Individual existen múltiples autores que hacen distintas clasificaciones de indicadores para determinar el Bienestar Social, una de estas clasificaciones es llevada a cabo por el gobierno de Australia en el ‘Australian Progress Dashboard’ (citado en Kroll, 2011) en el que clasifican el bienestar social en:

- Servicios de Salud
- Servicios de Educación
- Empleo
- Seguridad / Crimen
- Familia, Comunidad y Cohesión Social
- Democracia, Gobernanza y Ciudadanía

Otras clasificaciones realzan la relación económica con el bienestar social en los que aparecen elementos como:

- Estatus Socioeconómico
- Servicios Públicos de Salud y Educación
- Producto Interno Bruto per Cápita
- Garantías Individuales
- Transporte y Comunicaciones

Al igual que el ejemplo anterior la mayoría de las clasificaciones del bienestar social van enteramente relacionadas con la capacidad que se tiene para satisfacer las necesidades conjuntas pero que tienen una interdependencia como lo indican Giovannini et al (2011) con la cultura, la economía y la gobernanza.

Bienestar Humano - Calidad de Vida

Identificado por (Dodge et al., 2012) como un elemento esencial que interviene en la definición de bienestar y forma parte como una de sus dimensiones, es el término ‘calidad de vida’, la cual es definida por la Organización Mundial de la Salud (1997) como:

“la percepción de los individuos frente a su posición en la vida en el contexto cultural y el sistema de valores en los que viven y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones. Es un concepto amplio que se ve afectado de forma compleja por la salud física, el estado psicológico, las creencias personales, las relaciones sociales y su relación con las características más destacadas de su entorno” (citado en Dodge et al., 2012).

La calidad de vida es una condición determinada por el bienestar de sus individuos y el bienestar de su sociedad, la cual se renueva y perpetúa en un ciclo que podemos denominar Bienestar Humano. La calidad de vida es tradicionalmente medida por dos tipos de indicadores objetivos y subjetivos (Kroll, 2011).

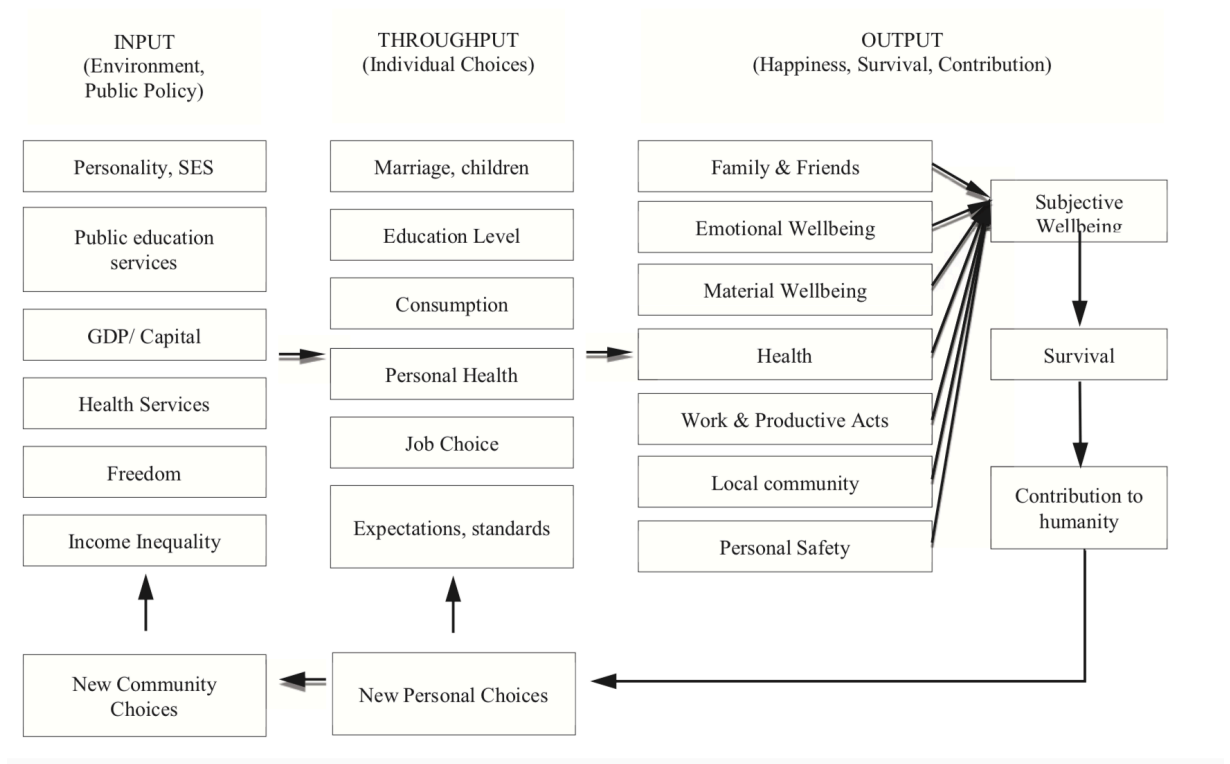
Los indicadores objetivos (condiciones) son aquellos que describen las circunstancias de vida de las personas, como pueden ser: los ingresos netos mensuales, la expectativa de

vida, el acceso a servicios, el nivel educativo. Estos elementos tangibles son conocidos como Calidad de Vida Objetiva.

Los indicadores subjetivos (percepciones) son aquellos relativos al nivel de satisfacción que sienten las personas en su vida, por ejemplo: el trabajo, la familia, la forma en la que vive. Estas percepciones subjetivas son denominadas comúnmente como Bienestar Subjetivo [Felicidad].

En la Figura 1 podemos observar la relación existente entre los tipos de bienestar; a) Bienestar Social (Input), b) Bienestar Individual (Throughput), y c) Calidad de Vida (Output); siendo todos estos indicadores objetivos (condiciones) inciden de manera directa sobre un único indicador: el Bienestar Subjetivo (percepciones).

FIGURA 1: TEORÍA DE SISTEMAS DE CONCEPTOS Y CAUSAS DEL BIENESTAR SUBJETIVO



Fuente: Rapley, 2003 citado en Bakar et al., 2015

1.1.3 CLASIFICACIONES DEL BIENESTAR

Como se documentó con anterioridad, existen múltiples estudios sobre los tipos de bienestar y los elementos que los definen, así como la influencia que tienen estos componentes sobre la percepción subjetiva de cada individuo, la cual es determinada por las condiciones y los elementos que forman su vida.

Debido a que los seres humanos como individuos nos desempeñamos en diferentes esferas sociales como la familia, los amigos, la pareja, el trabajo, la escuela; es necesario contar con una clasificación del bienestar que nos ayude a determinar como nos estamos

desempeñando en cada uno de estos, y que nos permita visualizar la importancia e impacto que puede tener algún un cambio o alteración en alguno de estos ámbitos sobre el bienestar.

Kruger (2011) retoma los estudios de Rath y Harter en los que sugiere que existen cinco aspectos de nuestra vida en los que podemos hacer algo para mejorar, y que como seres individuales podemos controlar con la finalidad de tener una vida próspera. Los cinco aspectos que nos van a ayudar a clasificar el bienestar definidos por Rath y Harter (2010) (citados en Kruger, 2011) son:

- Bienestar Laboral
- Bienestar Social
- Bienestar Financiero
- Bienestar Físico
- Bienestar Comunitario

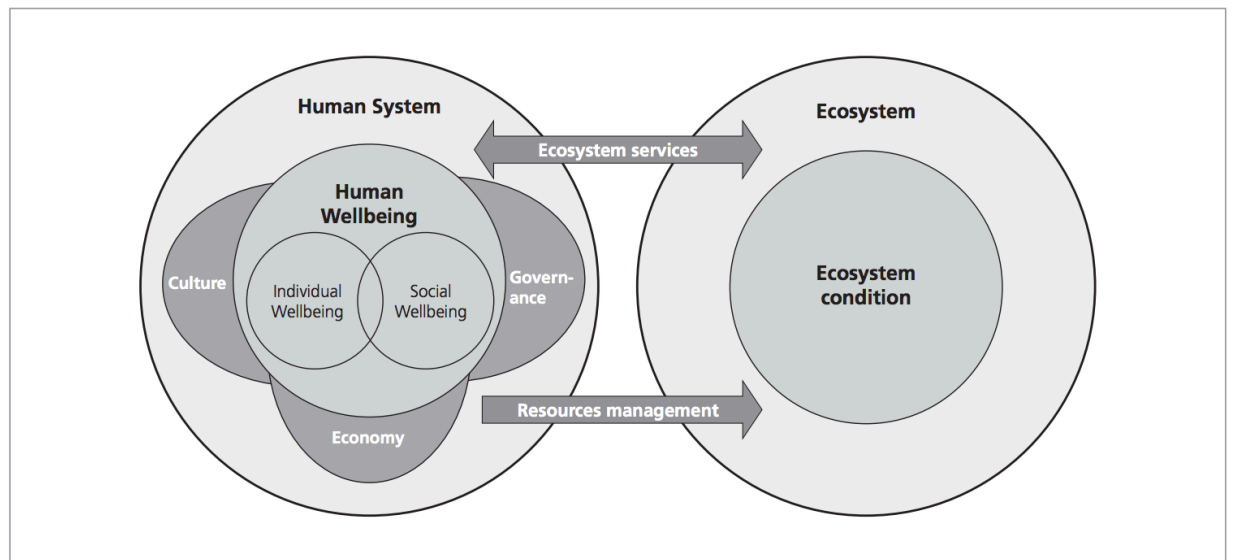
Una clasificación más amplia es la propuesta por Sirgy (2012) quien hace la clasificación de la siguiente manera:

- Bienestar Laboral
- Bienestar Residencial
- Bienestar Material
- Bienestar Social / Familiar
- Bienestar Físico (Salud)
- Bienestar y Tiempo Libre
- Bienestar Espiritual
- Bienestar Político
- Bienestar Educativo
- Bienestar Ambiental

1.1.4 DEFINICIÓN DE BIENESTAR

Giovannini, Hall, Morrone, & Ranuzzi (2011) sostienen que el Bienestar Humano está compuesto por el bienestar individual y por el bienestar social; éste está determinado por tres dominios que dan soporte al desarrollo del bienestar humano: la cultura, la economía y la gobernanza (Figura 2). Así mismo el desarrollo e incremento del bienestar (progreso) está directamente condicionado con el medio ambiente (ecosistema) y sus condiciones. Los temas transversales importantes para determinar el incremento del bienestar de una sociedad incluyen la distribución equitativa (administración de recursos) y la disponibilidad de los recursos (servicios del ecosistema).

FIGURA 2: BIENESTAR EQUITATIVO Y SOSTENIBLE



Fuente: Giovannini et al., (2011)

De esta manera, si consolidamos los componentes del bienestar y sus clasificaciones, la enunciación más robusta que integra la mayoría de los elementos entre distintas disciplinas, que cumple con los criterios científicos y tiene validez lógica es la formulada por Bakar et al. (2015) definiendo el bienestar como:

“El bienestar es un estado físico, social y mental positivo que se deriva de una multitud de bienes colectivos y relaciones con personas y lugares. Requiere que las necesidades básicas se cumplan y mejoren mediante condiciones que incluyen relaciones personales de apoyo, empoderamiento de la comunidad, seguridad financiera, empleo gratificante, buena salud y un entorno saludable y atractivo” (Bakar et al., 2015, p. 287).

1.2 MEDICIÓN DEL BIENESTAR

Para poder realizar una comprobación del incremento o disminución del bienestar es necesario llevar a cabo una medición que determine objetivamente si ha existido progreso en la generación y obtención de bienestar. Este tipo de mediciones se puede llevar a cabo en diferentes dimensiones, ejemplos de estos pueden ser: en la dimensión personal (PERMA), o en la social (Australian Progress Dashboard). Así mismo, existen también metodologías y marcos de referencia para poder realizar mediciones que evalúan el bienestar sumando elementos de una u otra dimensión e integrándolos en una sola metodología, a continuación, revisaremos algunas de ellas.

1.2.1 PROPUESTAS Y METODOLOGÍAS PARA MEDIR EL BIENESTAR

Personal Wellbeing Index: 5th Edition

Mejor conocido como PWI-A este índice de medición del bienestar es desarrollado en Melbourne, Australia por el ‘Australian Centre on Quality of Life’ pretende ser un instrumento que tenga validez cross-cultural, se utilizan siete dominios de satisfacción, cada uno correspondiente a un dominio de calidad de vida como: nivel de vida, salud, logros en la vida, relaciones, seguridad, conexión con la comunidad y seguridad futura (International Wellbeing Group, 2013).

Se utiliza una serie de preguntas clasificadas dentro de los siete dominios con una escala del 1 al 10 en el que el encuestado tiene que marcar una casilla correspondiente al nivel de satisfacción que tiene respecto a la pregunta que se le plantea (Figura 3).

FIGURA 3: PERSONAL WELLBEING INDEX: 5TH EDITION.

5. “How satisfied are you **with how safe you feel** ?”

No satisfaction at all											Completely Satisfied
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: International Wellbeing Group (2013)

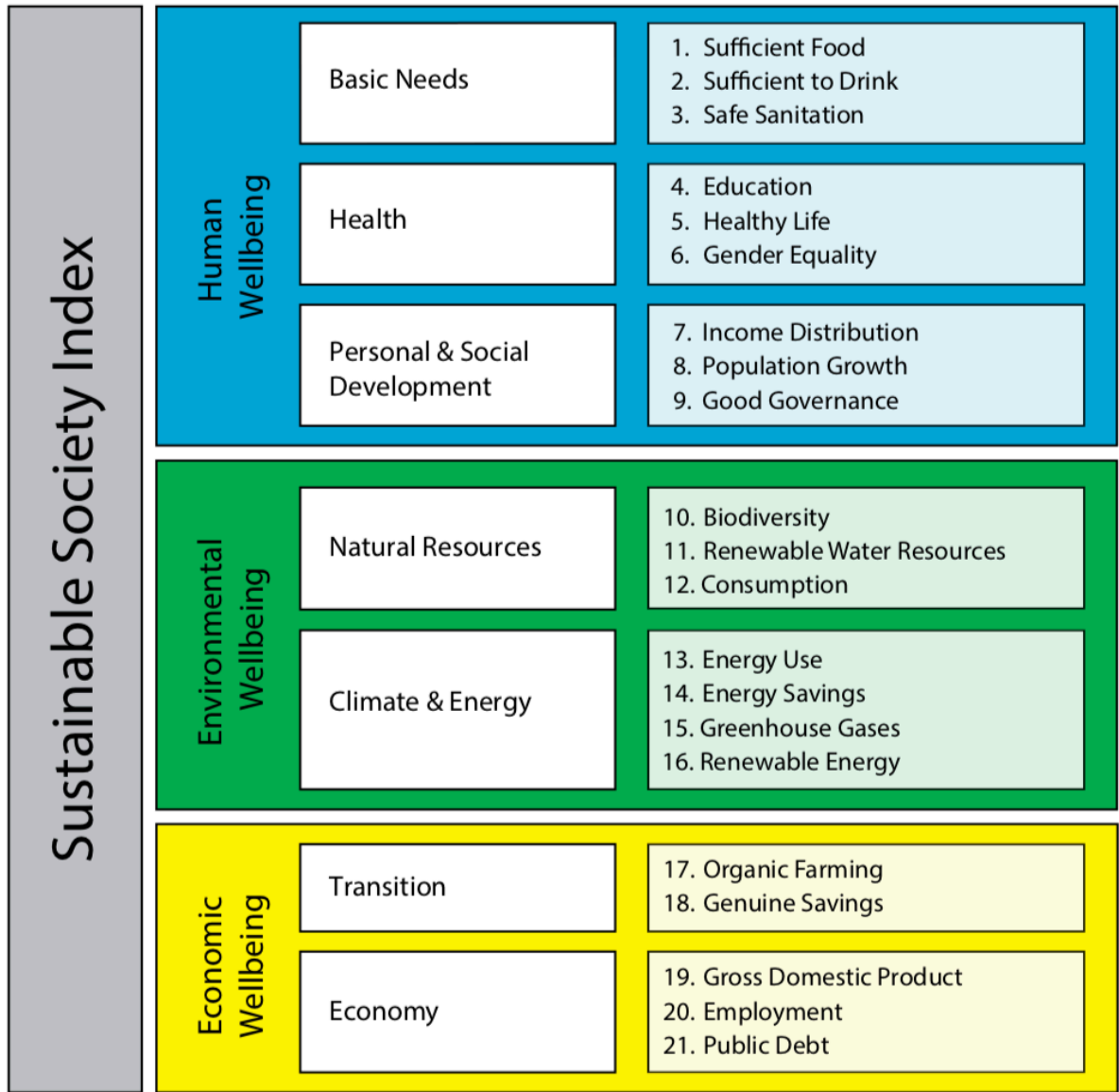
Sustainable Society Index

La Sustainable Society Foundation (SSF) presentó en 2006 el Sustainable Society Index (SSI), Figura 4, el cual consiste en 21 indicadores clasificados en 3 dimensiones subdivido

en 8 categorías (Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo et al., 2015; Van de Kerk, Manuel, & Kleinjans, 2014) las cuales son:

- Bienestar Humano
- Necesidades Básicas
- Salud
- Desarrollo Personal y Social
- Bienestar Ambiental
- Recursos Naturales
- Clima y Energía
- Bienestar Económico
- Economía
- Transición (Sustentabilidad)

FIGURA 4: SUSTAINABLE SOCIETY INDEX



Fuente: Van de Kerk et al., (2014)

Social Progress Index

Este es un índice presentado por la organización Social Progress Imperatives, el cual tiene componentes e indicadores del progreso social estrechamente relacionados con el desarrollo económico (Bakar et al., 2015). Está conformado por 54 indicadores clasificados en 12 componentes del bienestar en tres distintas dimensiones (Figura 5).

FIGURA 5: SOCIAL PROGRESS INDEX

Necesidades Humanas Básicas	Fundamentos del Bienestar	Oportunidades
<p>Nutrición y Cuidados Médicos Básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Desnutrición Intensidad del déficit alimentario Tasa de mortalidad materna Tasa de mortalidad infantil Muertes por enfermedades infecciosas <p>Agua y Saneamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceso a agua potable Acceso rural a fuentes de agua mejoradas Acceso a infraestructura de saneamiento mejorada <p>Vivienda</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de vivienda accesible Acceso a energía eléctrica Calidad del suministro eléctrico Muertes atribuibles a la contaminación del aire en los hogares <p>Seguridad Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> Tasa de homicidios Nivel de crímenes violentos Criminalidad percibida Terror político Muertes en accidentes de tráfico 	<p>Acceso a Conocimientos Básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Tasa de alfabetización en adultos Matriculación en educación primaria Matriculación en educación secundaria Paridad de género en educación secundaria <p>Acceso a información y comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Suscripciones a telefonía móvil Usuarios de Internet Libertad de prensa <p>Salud y Bienestar</p> <ul style="list-style-type: none"> Esperanza de vida a los 60 (años) Mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas Tasa de suicidio <p>Calidad Medioambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> Muertes atribuibles a la contaminación atmosférica Tratamiento de aguas residuales Hábitat y biodiversidad Emisiones de gases de efecto invernadero 	<p>Derechos Personales</p> <ul style="list-style-type: none"> Derechos políticos Libertad de expresión Libertad de reunión Derecho a la propiedad privada <p>Libertad Personal y de Elección</p> <ul style="list-style-type: none"> Libertad para decidir sobre su vida Libertad de culto Matrimonio adolescente Satisfacción de la demanda de métodos anticonceptivos Corrupción <p>Tolerancia e Inclusión</p> <ul style="list-style-type: none"> Tolerancia hacia los inmigrantes Tolerancia hacia los homosexuales Discriminación y violencia contra las minorías Tolerancia religiosa Redes de apoyo en las comunidad <p>Acceso a Educación Superior</p> <ul style="list-style-type: none"> Años de educación superior Años promedio de escolaridad de las mujeres Inequidad en la obtención de educación Universidades de clase mundial Porcentaje de estudiantes de educación superior matriculados en universidades de clase mundial

Fuente: Porter, Stern, & Green (2016)

Como podemos observar, en estas tres propuestas se interrelacionan elementos de distintas dimensiones del bienestar consolidando marcos de referencia que permiten medir el bienestar de determinada población o país.

1.2.2 EL MARCO DE BIENESTAR DE LA OECD COMO MARCO DE REFERENCIA

Contar con más de cincuenta años desde su fundación, así como contar con el respaldo de 35 países hacen de la OECD una institución fuerte, con objetivos claros, y mediciones confiables en los temas referentes al desarrollo de los países que la conforman.

De acuerdo con Durand y Boarini (2016) el crecimiento económico y social de los países se ha llevado a cabo por medio de las mediciones en su PIB, sin embargo esta medición ha sido insuficiente a la hora de medir el bienestar de los habitantes de cierto estado o nación, si bien sirve como un indicador macroeconómico y nos puede ayudar a determinar la situación de un país, muy pocos son los datos que nos puede brindar sobre la vida y el bienestar de sus habitantes. Estas autoras destacan el excelente papel que ha desempeñado la OECD al enfocar sus esfuerzos por obtener datos significativos sobre el bienestar e intentar integrarlos en las políticas públicas (Durand & Boarini, 2016), las cuales se llevan a cabo por medio de análisis regulares de la Iniciativa para una Vida Mejor también conocida como Better Life Initiative (OECD, 2017b).

A pesar de que los marcos de referencia anteriormente presentados pueden ser aplicados indistintamente de la población objetivo, y cuentan con altos índices de confiabilidad; estos marcos de referencia carecen del respaldo de una institución de la talla de la OECD,

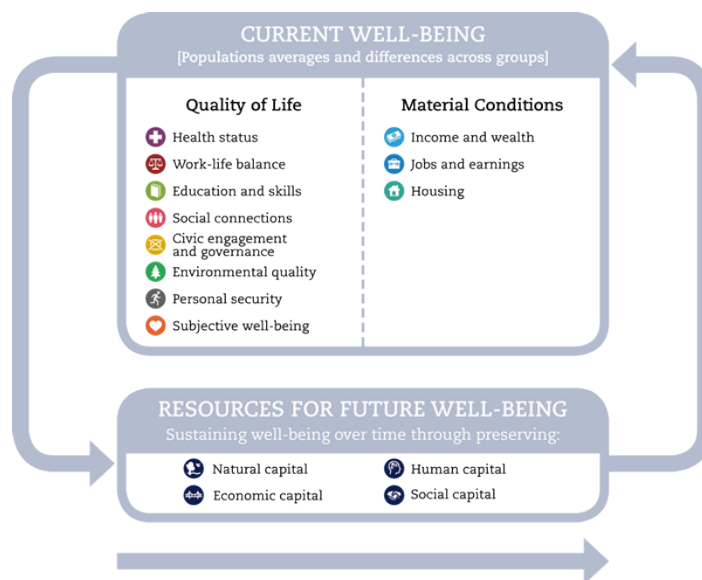
haciendo del Well-being Framework el estándar internacional más aceptado a nivel mundial para la medición del bienestar.

Better Life Initiative

Es una iniciativa presentada en el año 2011 con motivo del 50º aniversario de la OECD (OECD, 2017b) con la finalidad de determinar la calidad de vida que tienen los habitantes de cualquier población. La Better Life Initiative o Iniciativa para una Vida Mejor, desarrolla nuevas propuestas para el bienestar con base en evidencias para los países miembros y las economías asociadas (Durand & Boarini, 2016) (OECD, 2017b).

Esta iniciativa desarrolla el ‘Well-being Framework’ conocido en español como Marco de Referencia para el Bienestar (Figura 6), el cual es un instrumento para obtener métricas significativas a cerca del bienestar y el progreso.

FIGURA 6: WELL-BEING FRAMEWORK



Fuente: OECD (2017b)

Está constituido por 11 componentes del bienestar de la vida actual, o vida presente de las personas el cual está determinado por: a) Ingresos y riqueza, b) Empleos y ganancias, c) Vivienda, d) Salud, e) Educación, f) Equilibrio vida-trabajo, g) Compromiso cívico, h) Conexiones sociales, y, j) Condiciones ambientales.

Estos están clasificados dos áreas a) Calidad de Vida, y b) Condiciones Materiales, así mismo estos forman parte de el llamado Bienestar Presente, el cual, se apalanca de los llamados Recursos para el Bienestar Futuro conformado por el Capital: a) Natural, b) Humano, c) Económico, y, d) Social

Los componentes del determinado Bienestar Presente, sumados al conjunto de los cuatro Recursos para el Bienestar Futuro conforman el Well-being Framework (Figura 6). Siendo estos los elementos determinantes que preservan, modifican, sostienen y generan un determinado estado de bienestar para las personas, sus familias y sus vidas a lo largo del tiempo (OECD, 2017a). Esta combinación de componentes y recursos, perpetuándose en un ciclo dentro de un rango de tiempo, han permitido a la OECD diseñar y estructurar un marco de referencia solido, robusto y confiable para la medición del bienestar.

1.3 BIENESTAR LABORAL

De acuerdo con la clasificación llevada a cabo por Rath y Harter (2010) (citados en Kruger, 2011) una de las dimensiones del bienestar, es el bienestar laboral o bienestar de carrera; autores como Álvarez Ramírez & Racero López (2014) destacan que el bienestar laboral es la relación de la satisfacción, la salud y el optimismo que experimentan las personas en su lugar de trabajo.

Sirgy (2012) dentro de las dimensiones que propone respecto al bienestar, identifica el bienestar laboral como uno de los componentes que determinan el bienestar de las personas. De acuerdo con este autor, el bienestar laboral puede ser considerado como la cantidad de afectaciones positivas y negativas experimentadas en el lugar de trabajo.

Con un enfoque un tanto distinto nace otro planteamiento llevado a cabo por el mismo Sirgy (2012), quien también sugiere que el bienestar laboral puede ser considerado como la plena satisfacción de las necesidades por medio de los recursos de la organización, en la que existen siete áreas de necesidad:

- a) Salud y seguridad (protección contra enfermedades y lesiones en el trabajo y fuera del trabajo)
- b) Económicas y familiares (salario, seguridad laboral y otras necesidades familiares)
- c) Sociales (camaradería en el trabajo y tiempo libre)
- d) De estima (reconocimiento y apreciación del trabajo dentro y fuera de la organización)
- e) De actualización (realización del propio potencial dentro de la organización y como profesional)
- f) De conocimiento (aprender a mejorar las habilidades laborales y profesionales)
- g) Estéticas (creatividad en el trabajo, así como creatividad personal y estética general).

Los planteamientos de los autores Álvarez Ramírez & Racero López (2014) y Sirgy (2012) están en total alineación con la clasificación del ‘Well-being Framework’ (OECD, 2017a) en el cual, el bienestar laboral, forma parte de los dos grupos distintos en los que este organismo divide al bienestar: a) Calidad de Vida, y, b) Condiciones Materiales; dentro de estos dos grupos, encontramos el balance vida-trabajo como parte de la calidad de vida, y en el grupo de las condiciones materiales se encuentran el empleo, y los ingresos.

Tomando en consideración los distintos puntos de vista, podemos inferir que, para que exista una condición de bienestar laboral, deben de intervenir elementos objetivos, condiciones físicas y materiales como pueden ser, el pago, la salud e integridad en el lugar de trabajo; y en paralelo, criterios subjetivos como el optimismo y la felicidad, así como un adecuado balance las actividades laborales y las actividades personales.

1.3.1 CREACIÓN DE BIENESTAR PARA LOS EMPLEADOS

Es de gran importancia que los empleadores se comprometan a que las personas incrementen su bienestar laboral, puesto que las personas con un alto nivel de bienestar profesional son más proclives a ser felices y prosperar en la vida en general (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Kruger (2011) en sus investigaciones sostiene que, cuando los empleados y los empleadores están contentos con sus carreras, el bienestar profesional contribuirá a que una persona pueda ser feliz en su vida en general. Así mismo, reafirmando lo estipulado por Kruger (2011) las investigaciones llevadas a cabo por Sirgy (2012), indican que cuando los empleados encuentran propósito en el trabajo que realizan,

existe una contribución positiva a la autoestima, a la sensación de un mayor control sobre el entorno, y habitualmente a la felicidad en la vida.

Al igual que en el bienestar humano, en el bienestar laboral existen múltiples enfoques y variables que tienen que tomarse en consideración para determinar si una organización es impulsora del bienestar de sus empleados. Identificados por Taylor (2015) como creadores de bienestar podemos encontrar elementos como: a) relaciones con colegas del trabajo las cuales tengan un carácter de “relaciones de apoyo”, caracterizándose por brindar un sentido de compañerismo y de apoyo emocional en tiempos de dificultad; b) desarrollo personal, el cual se caracteriza por la mejora y ejercicio de diferentes habilidades mentales y físicas, como pueden ser el desarrollo de capacidades intelectuales o adquisición de conocimiento; c) tiempo libre, contar con suficiente tiempo libre le permitirá al empleado relajarse, enfocarse en actividades recreativas y deportivas que promuevan un buen estado de salud física mental, así como perseguir intereses y actividades más allá de las requeridas en el trabajo; d) ingresos y recursos adecuados, esto implica tener recursos suficientes para habilitar otros elementos del bienestar como pueden ser la buena salud y la capacidad para conseguir una nutrición adecuada, el contar con un lugar adecuado para habitar, o la capacidad de sentirse protegido contando seguridad ante las eventualidades de la vida (seguridad social, seguro de gastos, apoyos para la vivienda); y e) un empleo gratificante, debido a que en la mayoría de los casos, el empleo es la fuente primaria de ingresos para el grueso de la población, así mismo el empleo podría representar para las personas el enfoque central de sus metas, o un ambiente en el que se pueden formar relaciones personales cercanas, también podría ser el medio por el cual las personas persiguen su desarrollo personal e incluso una fuente de felicidad y satisfacción con la vida.

En la Tabla 1 podemos encontrar ejemplos de programas encaminados al bienestar laboral, definida por (Spence, 2015), la cual propone áreas específicas en las que se puede accionar para mejorar los resultados de los programas de bienestar de las organizaciones.

TABLA 1: DIMENSIÓN DEL BIENESTAR LABORAL REPRESENTADO EN LOS PROGRAMAS WORKWELL

Dimensión de bienestar	Descripción	Ejemplo de tipo de servicio
Mala salud física - prevención	Cualquier oferta que busque salvaguardar la salud física de un empleado o factores de riesgo de salud más bajos.	Vacunas contra la gripe, evaluaciones ergonómicas, pruebas de presión arterial.
Salud física - promoción	Cualquier oferta que fomente o apoye un mejor estado de salud física.	Membresía en gimnasio, retos corporativos (campeonatos, torneos, campañas para bajar de peso), promoción y vigilancia del cuidado de la alimentación.

Enfermedad mental - prevención	Cualquier oferta que ayude a los empleados a manejar los efectos adversos del estrés laboral o recuperarse de un trauma relacionado con el trabajo o una crisis personal.	Psicólogo en la oficina, asesoría (counseling) en el lugar de trabajo, servicios de recolocación, interrogatorio de incidentes críticos.
Salud mental - promoción	Cualquier oferta que apoye la floreciente salud psicológica de los empleados.	Coaching en el lugar de trabajo, seminarios de psicología positiva, meditación, clases de yoga.
Bienestar financiero	Cualquier oferta (más allá de las prácticas de remuneración ordinarias) que ayude a los empleados a mejorar su estado financiero personal.	Asesoramiento financiero, embalaje salarial, planificación de jubilaciones, planes de ahorro.

Bienestar profesional	Cualquier oferta (más allá de las actividades ordinarias de gestión de carrera) que busca optimizar el crecimiento profesional y el desarrollo de los empleados.	Mentoring, prácticas de trabajo flexibles, plan de carrera.
-----------------------	--	---

Bienestar social	Cualquier oferta que fomente las conexiones sociales dentro de las organizaciones.	Clubes de apoyo social, planes de voluntariado, conversaciones después de la hora del almuerzo.
------------------	--	---

Bienestar ambiental	Cualquier oferta que busque crear conexiones de empleados con el mundo natural o diseñar espacios de oficina que apoyen el funcionamiento óptimo.	Creación de espacios verdes en entornos de oficina, diseño del lugar de trabajo, ambientación y ergonomía.
---------------------	---	--

Fuente: Spence, G., B. (2015)

En resumen, una organización que busque incrementar o crear bienestar en sus empleados podría apalancarse de acciones concretas, aplicadas directamente en los considerados

factores que contribuyen a la creación e incremento del bienestar dentro del lugar de trabajo (Taylor, 2015).

- a) Un ambiente de respeto, colaboración e integración.
- b) Desarrollo personal y sensación de logro, caracterizada por desarrollo de habilidades y obtención de conocimiento.
- c) Una adecuada remuneración, seguridad social, y buenas prestaciones.
- d) Un lugar limpio, ergonómico, y cómodo.

1.3.2 INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

En la búsqueda constante por mantener un nivel de competitividad superior, obtener mejores resultados, a un costo menor, empleando menos recursos, y sumando una correcta administración tanto del esfuerzo, como del tiempo; los individuos y las organizaciones han enfocado su atención en la implementación de estrategias que faciliten incrementos en su productividad. Una de las estrategias en auge es la adopción y ejecución de programas orientados al desarrollo e incremento del bienestar en el personal. Debido a que la responsabilidad de la administración de los empleados pertenecientes a una organización es responsabilidad directa del área de Recursos Humanos; así como del estudio de los elementos que promueven la atracción, retención y motivación del personal que labora para ésta (Chiavenato, 2007), es en igual proporción la responsable de la ejecución de programas y políticas que desarrollen, favorezcan e incrementen la productividad de sus trabajadores (Celma, Martinez-Garcia, & Raya, 2018) con la

finalidad práctica de establecer una relación saludable, duradera y cordial entre la empresa y sus empleados.

Identificada en las investigaciones de Rashid et al., (2016), existe una tendencia en crecimiento, en la cual, las organizaciones ayudan a sus empleados a equilibrar su trabajo y su familia como parte de su estrategia para incentivar y retener empleados capaces. De acuerdo con dichas investigaciones, los ejercicios, las políticas y los programas que ayudan a mejorar dentro de una organización el equilibrio entre la vida laboral y la personal conduce no solo a una mayor productividad sino a una mayor lealtad hacia la organización. Otro factor que impacta positivamente en la productividad de los empleados de una organización es identificado en la investigación de Celma et al., (2018) en la que se indica que aquellas prácticas que están más estrechamente relacionadas con el alto desempeño de los empleados son: comunicación de información interna, capacitación y trabajo en equipo, así mismo en dicha investigación, se destaca que los resultados han demostrado, que la información interna y el trabajo en equipo son más relevantes que la capacitación.

Russell (2008) por su parte, explica que el bienestar subjetivo de los empleados afecta los resultados del trabajo, tanto en la satisfacción laboral como en el desempeño laboral; así mismo, otros autores como Boehm & Lyubomirsky (2008) indican que los trabajadores que experimentan emociones positivas no solo van más allá de sus deberes requeridos en el trabajo, sino que se encuentran más inmersos e involucrados en sus trabajos y sus organizaciones.

Tomando como referencias empíricas las investigaciones arriba mencionadas, podemos indicar con certeza que aquellos empleados que son más felices y que cuentan con un respaldo para mantener un equilibrio entre su vida laboral y la personal, son empleados más productivos; así mismo aquellos empleados que gozan de emociones positivas derivadas de un estado de bienestar son empleados dispuestos a asumir mayores responsabilidades y un mayor compromiso con su trabajo, sus equipos y su organización. En síntesis, es claramente justificable la inversión que hacen las organizaciones para implementar estrategias para fomentar el bienestar de sus empleados por tres simples razones:

- a) Porque es Socialmente Responsable
- b) Porque fomenta la productividad y en el largo plazo las organizaciones se ven favorecidas por contar con empleados que realicen su trabajo de manera efectiva
- c) Porque es rentable y existe un retorno sobre la inversión

1.3.3 AHORROS DERIVADOS DEL BIENESTAR

De acuerdo con los resultados presentados en la investigación de Michaels & Greene (2013) se demuestra que, un estado de bienestar en el lugar de trabajo puede ahorrarles costos a las organizaciones, en primer lugar, esos programas pueden conducir a reducciones en los costos de atención médica y, en segundo lugar, los trabajadores más sanos podrían ser más productivos y perder menos días de trabajo. Otro factor a tomar en cuenta es la interacción de la organización sobre los empleados y su influencia, dado que los lugares de trabajo de calidad pueden contribuir a una mayor salud mental de los empleados y, en consecuencia, a organizaciones más efectivas (Davenport et al., 2017); la

promoción de programas de bienestar ayuda a disminuir costos directos e indirectos relativos al cuidado de la salud, la evidencia existente sugiere que las iniciativas de bienestar pueden no solo mejorar la salud, sino que también pueden generar ahorros sustanciales en horizontes de corto plazo.

Con datos más tangibles Michaels & Greene (2013) destacan que:

- a) El cuidado de la salud cuesta un trillón de dólares en gastos anuales en los Estados Unidos.
- b) El costo promedio anual en salud de los EE. UU. Por persona ronda en los: \$ 3,000 USD.
- c) Los costos de por vida por persona rondan en: ~ \$ 225,000 USD
- d) La mayoría (70%) de enfermedades son prevenibles. Ejemplos de factores prevenibles son: consumo de tabaco, consumo excesivo de alcohol, estilos de vida sedentarios, hábitos nutricionales pobres, etc.

Los programas orientados al bienestar por parte de los empleadores aumentan la productividad, aumentan el ahorro de costos, mejoran las actitudes de los trabajadores. Así mismo, existe un estimado de \$ 5.60 USD ahorrados por cada \$ 1 USD gastado (Michaels & Greene, 2013). Baicker, Cutler, & Song (2010) puntualizan que la revisión de la evidencia sugiere que los grandes empleadores que adoptan programas de bienestar ven rendimientos positivos sustanciales dentro de los primeros años después de la adopción donde los costos médicos caen alrededor de \$ 3.27 por cada dólar gastado en programas de bienestar, y los costos por día de ausencia se reducen en alrededor de \$ 2.73 por cada dólar gastado. Si comparamos las cifras de los dos estudios podemos observar

similitudes en cuanto a los ahorros generados por cada dólar gastado en programas de bienestar.

Existen más elementos que generan ahorros a tomar en cuenta que también aportan muchos otros beneficios, entre los que se incluyen la mejora de la salud, la reducción de la rotación de personal y los costos bajos para programas como el seguro de gastos médicos, seguro de vida y Seguridad Social (Baicker et al., 2010),

En suma, los programas de bienestar en el lugar de trabajo son intervenciones importantes para proteger y promover la salud de los empleados. Ayudan a reducir los costos de salud directos e indirectos, ayudan a disminuir el ausentismo, promueven el presentismo; ayudan a evitar enfermedades o lesiones; a mejorar la calidad de vida y la moral del empleado (Michaels & Greene, 2013).

1.4 BIENESTAR FAMILIAR

Los seres humanos somos sociales por naturaleza, nos sentimos bien cuando pertenecemos a un grupo de individuos con los cuales nos consideramos identificados, siendo en la mayor de las ocasiones personas con las cuales compartimos experiencias, valores, ideas, gustos y creencias. Un eje central de la vida de las personas es la familia (Thomas, Liu, Umberson, & Sutor, 2017). Independientemente del tipo de familia al que cada individuo pertenezca (nuclear, monoparental, sin hijos, extensa, etc.), o, a quienes considere su familia (padres, hermanos, pareja, amigos, miembros de alguna asociación religiosa, deportiva, intelectual, etc.), todos los seres humanos necesitamos tener alguna clase de vínculo con otras personas.

Dejando de lado la fuerza del vínculo o la frecuencia en la que se fomenta la relación, los miembros de la familia están vinculados de una manera muy importante en cada etapa de la vida, y estas relaciones son una fuente importante de conexión social e influencia social para las personas a lo largo de su vida (Thomas et al., 2017), así mismo Thomas et al. (2017) destacan que para los individuos las conexiones familiares pueden proporcionar un mayor sentido de significado y propósito, así como recursos sociales y tangibles que benefician su bienestar.

El sentido de pertenencia es esencial para la definición del ser. Es por esta razón que en el bienestar individual destaca con gran importancia la familia; ya que de acuerdo con la investigación de García-Cadena et al. (2013) el bienestar familiar es un requisito previo para el bienestar individual y para las percepciones del éxito de los miembros de la familia; indicando además que, todo lo que sucede dentro de la familia parece estar directamente asociado con el nivel de satisfacción de la persona con su vida y su capacidad para alcanzar los objetivos de la vida (García-Cadena et al., 2013).

1.4.1 RELACIÓN ‘TRABAJO-FAMILIA’

El trabajo y la familia son los dos componentes más importantes de la vida de una persona. El cumplimiento de las múltiples responsabilidades del trabajo y los dominios familiares requiere una gran cantidad de tiempo y energía (Rathi & Barath, 2013). Las personas que trabajan tienen que jugar un rol doble con el trabajo y las demandas del hogar en sus vidas para poder equilibrarlos; es posible que las personas estén fuera de balance, se sientan cansadas y no puedan manejar sus vidas de manera eficiente. Como resultado, las personas

que ejercen múltiples roles inevitablemente experimentan conflictos que podrían poner en peligro su calidad de vida (Rashid et al., 2016).

De acuerdo con la investigación de Rathi & Barath (2013), los resultados de una variedad de estudios, realizados en diferentes países y culturas, han demostrado que: un alto nivel de conflicto entre el trabajo y la familia puede tener consecuencias perjudiciales tanto para los empleados como para la organización. Específicamente, las investigaciones han demostrado que el conflicto entre el trabajo y la familia está relacionado con un incremento en las intenciones de renunciar al empleo, disfunción parental, una importante reducción en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional y en la satisfacción familiar.

Por otro lado, también podemos identificar la importancia que ejerce la familia en el momento de llevar a cabo una toma de decisiones profesional o de carrera, las cuales tienen un impacto directo en los dominios familiar y laboral. En este sentido (Lysova, Korotov, Khapova, & Jansen, 2015) resaltan distintos aspectos por los cuales se ven influenciadas las carreras profesionales de los empleados destacando:

- a) El papel que los cónyuges (tanto hombres como mujeres) desempeñan, influyendo en la toma de decisiones profesionales de los individuos.
- b) Los procesos en los que se involucran los individuos; llevándolos a profundizar en las decisiones relacionadas con el trabajo, las cuales tienen un efecto en sus familias y a seleccionar los cursos de acción que las favorecerán.

- c) Las decisiones y acciones de los individuos guiadas por pensamientos orientados hacia el futuro (planes y deseos) por ejemplo comprar una casa, pagar la universidad de los hijos.

Siendo que la familia y el trabajo tienen una relación estrecha, es adecuado indicar que en ambos se pueden tener impactos favorables o desfavorables contribuyendo positiva o negativamente en el bienestar individual de los empleados. Sin embargo hay que tener en consideración que un impacto negativo en el ámbito familiar puede causar un mayor desequilibrio en el ámbito laboral debido a que tal como indican Lysova et al., (2015), a diferencia de otras relaciones, la relación de un individuo con su familia es más íntima que las relaciones de trabajo, lo que permite que esta relación se destaque ante cualquier cambio que un individuo enfrente en el contexto laboral.

1.4.2 'FAMILISMO'

El 'familismo' es una forma de valorar las relaciones familiares que enfatiza los lazos familiares cercanos, la interconexión y la priorización de la familia antes que el yo (Corona, Campos, & Chen, 2017), las investigaciones indican que el familismo, ya sea ampliamente aplicado o culturalmente específico, está vinculado con consecuencias sobre el bienestar, así mismo, los investigadores teorizan que el familismo puede influir en la calidad de vida, el cuidado personal y las experiencias relacionadas con la enfermedad, los factores de relación pueden estar conectados con una alta autoestima, un aumento de la salud física, una disminución de la depresión y una menor soledad (Corona et al., 2017).

Sabogal et al. (citados en Corona et al., 2017) indican que el familismo se caracteriza por tres dimensiones: obligaciones familiares, familia como referentes y apoyo percibido de la familia.

Las obligaciones familiares se refieren a la obligación percibida de ayudar a los miembros de la familia tanto financiera como emocionalmente. Familia como referentes se define como consultar a familiares cercanos en decisiones importantes. El apoyo de la familia se refiere a la percepción de que la unidad familiar debe servir como una fuente de ayuda y apoyo.

En este sentido se destacan las características que las familias pueden aportar al individuo como: el apoyo social (por ejemplo, brindar amor, consejo y cuidado) y la tensión (por ejemplo, las discusiones, las críticas, tener demasiadas responsabilidades/demandas); influyendo estas sobre el bienestar a través de vías psicosociales, conductuales y fisiológicas (Thomas et al., 2017).

1.4.3 BALANCE VIDA-TRABAJO

El balance vida-trabajo es definido como: “las percepciones de los individuos frente a ‘qué tan bien’ los roles laborales y no laborales encajan y se manejan en concordancia con su sistema personal de valores de vida, objetivos y aspiraciones (Haar, Sune, Russo, & Ollier-Malaterre, 2018).” Otra definición igual de atinada es la presentada por Rashid et al., (2016) quienes indican que “el equilibrio trabajo-vida se define como la medida en que un individuo es igualmente comprometido e igualmente satisfecho con su rol laboral y familiar.”

De acuerdo con Rashid et al., (2016) el equilibrio entre la vida laboral y familiar es uno de los problemas más difíciles que enfrentan las familias en el siglo XXI, el cual es debido a las presiones económicas, y en consecuencia la necesidad de familias con doble ingreso ha aumentado significativamente, situación por la cual, la mayoría de las familias ahora requieren que dos personas se conviertan en sostén de la familia para hacer frente al aumento en el costo de la vida.

Haar et al., (2018) establecen una clara diferencia entre el concepto de equilibrio familia-trabajo y el concepto equilibrio vida-trabajo. En el primer caso, el equilibrio familia-trabajo viene determinado por distintos factores que inciden directamente sobre esta relación, los dividen en dos ramos principales a) antecedentes relacionados con el trabajo y b) antecedentes relacionados con la familia. Dentro de los antecedentes relacionados con el trabajo podemos encontrar: las demandas laborales, el número de horas trabajadas por semana, las horas extra laboradas, autonomía laboral y apoyo del supervisor; dentro de los antecedentes relacionados con la familia: las demandas familiares, el tamaño de la familia y el estado de paternidad (tener hijos).

Rashid et al., (2016) destacan la importancia de llevar un buen equilibrio entre el trabajo y la familia, puesto que lograr el equilibrio entre el trabajo y las demandas del hogar ayuda al individuo a predecir el bienestar y la calidad de vida en general. Por otro lado, el administrar el equilibrio entre el trabajo y la familia ofrece varias ventajas a los empleados, los cuales incluyen tener mayor responsabilidad y un sentido de propiedad, tener mejores relaciones con la administración, evitar traer problemas del trabajo al hogar, tener más tiempo para enfocarse en la vida fuera del trabajo y tener un mayor control de sus vidas

laborales. Por el contrario, la falta de equilibrio se asocia con varias consecuencias negativas, como la reducción del desempeño en el trabajo y la satisfacción con la vida, la disminución del bienestar y la calidad de vida, el aumento del estrés, la salud mental deteriorada, y conflictos familiares.

En el segundo caso, el equilibrio vida-trabajo Haar et al., (2018) incluyen aquellos aspectos más amplios que forman parte de la vida de una persona, siendo todos estos dominios no laborales susceptibles de ser influenciados por dinámicas entre el trabajo y la vida: salud, familia, hogar, amistades, educación, relaciones románticas, comunidad y ocio.

Siendo que el equilibrio vida-trabajo comprenderá todo el entorno bajo el cual un ser humano vive, es importante que las organizaciones tomen en consideración este segundo caso en el cual no solo se trabaje para ayudar a los empleados a encontrar equilibrio familia-trabajo, sino llevarlos un paso más allá por medio del equilibrio vida-trabajo, facilitando a los empleados enfocarse en otras áreas como la salud, el cuidado de su pareja e incluso hacer promoción para que sus empleados se involucren en actividades de ocio y tiempo de esparcimiento fuera del horario laboral. La suma de todo esto permitirá a los empleados obtener satisfacción y mantener un sentido de propósito al empatar su sistema personal de valores con sus objetivos y aspiraciones.

1.5 BIENESTAR SUBJETIVO (SWB)

Tradicionalmente, el bienestar subjetivo se ha determinado cómo una evaluación personal sobre la propia vida y bienestar (Innanen, Tolvanen, & Salmela-Aro, 2014).

Generalmente, cuando se hace referencia al bienestar subjetivo, apuntamos a las emociones y la satisfacción con la vida (enfoque hedónico).

Así mismo este concepto puede ser utilizado para referirse a procesos cognitivos. El enfoque del bienestar subjetivo a procesos cognitivos propone que el bienestar global de una persona incluya la salud física, psicológica y social, y que el bienestar en todas estas dimensiones será subjetivo si lo evaluara el individuo mismo (García-Cadena et al., 2013). En específico, estas evaluaciones subjetivas sobre nuestra vida, incluyen reacciones emocionales a eventos, así como juicios cognitivos de satisfacción y realización (Colomeischi, 2015).

Éste se define como un conjunto de elementos, los cuales conforman un estado físico, social y mental positivo que se deriva de una gran cantidad de bienes colectivos y relaciones con personas y lugares, el cual requiere que las necesidades básicas sean satisfechas y mejoradas por condiciones que incluyan relaciones de apoyo, empoderamiento de la comunidad, seguridad financiera, empleo gratificante, buena salud y un entorno saludable (Bakar et al., 2015). Esta evaluación personal estará determinada por la cultura propia, puesto que como indican García-Cadena et al., (2013), las culturas colectivistas refuerzan el locus de control externo, mientras que las culturas individualistas promueven el locus de control interno. La creencia en un locus de control interno está asociada con la idea de que aquello que nos pasa, está determinado por nuestro propio comportamiento. Alternativamente, la creencia de un locus de control externo es relacionada con la creencia de que aquello que nos pasa, es el resultado de fuerzas fuera

de nuestro control, como la suerte, el destino, otras personas más poderosas o fuerzas sobrenaturales (García-Cadena et al., 2013).

Es así que el bienestar subjetivo estará determinado por nuestros locus interno o externo de control y los sentimientos generados por los recursos (relaciones, bienes, salud, conocimiento, etc.) que tengamos a nuestra disposición para el cumplimiento de nuestros objetivos.

1.5.1 COMPONENTES DEL BIENESTAR SUBJETIVO

El aspecto subjetivo del bienestar se puede describir a través de categorías como auto-respeto y autoestima, confianza, satisfacción, armonía, un armonioso estado fisiológico y psico-emocional, conciencia del propósito de la vida y del significado propio de la persona en la vida social y en los sistemas políticos, conciencia de existencia en el universo, el sentimiento de amor, afecto, amistad, necesidad, conciencia del ser, la realización de nuestra propia vocación, etc. (Alatartseva & Barysheva, 2015).

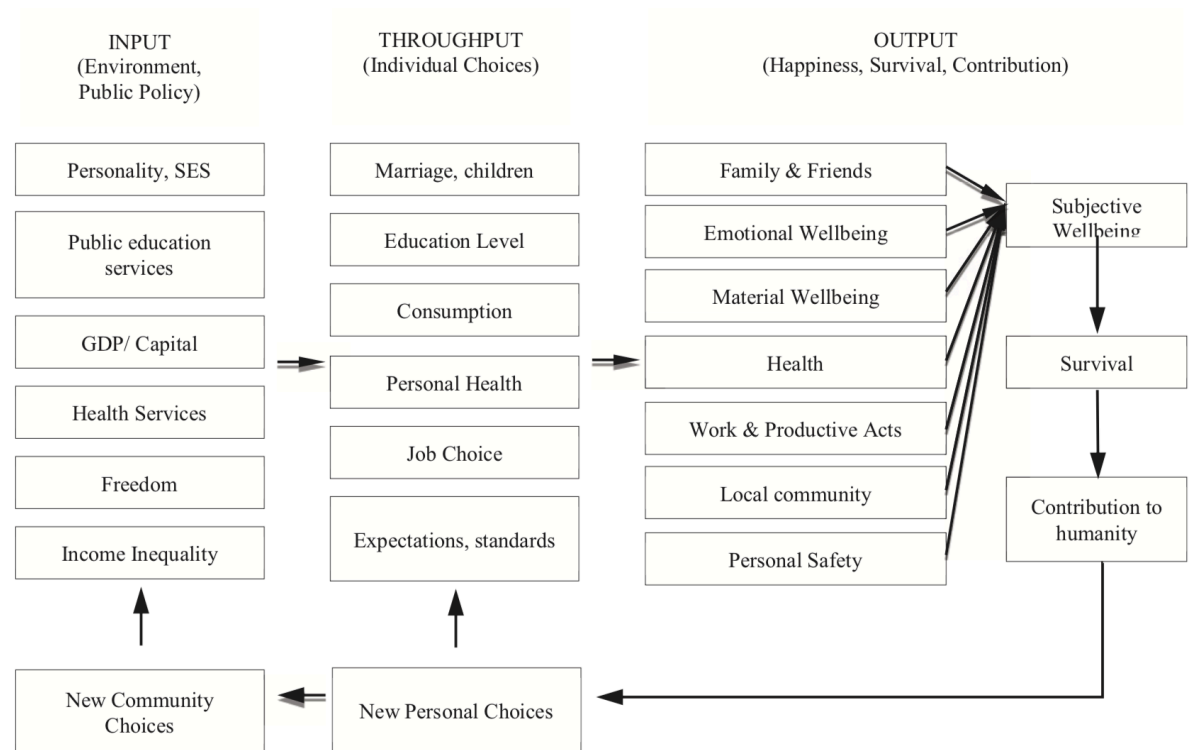
Retomando el diagrama de Rapley (2003), Figura 7, podemos apreciar con claridad los tres componentes que determinan el bienestar subjetivo los cuales son:

- **Input:** Son todos aquellos elementos objetivos y cuantificables que determinan el estado en el que vive una persona como el Producto Interno Bruto (PIB/GDP), servicios de salud, distribución de la riqueza, políticas públicas, etc.
- **Throughput:** Son específicamente las decisiones personales que toma cada una de las personas como seres individuales como pueden ser la elección de la profesión, contraer matrimonio, tener hijos, expectativas de vida, alimentación, practicar

algún deporte; a su vez estas decisiones tienen una relación directa con nuestro bienestar mental, nuestra salud, nuestra familia y amigos, etc.

- Output: Felicidad, sobrevivencia, autorrealización, contribuciones a la humanidad.

FIGURA 7: TEORÍA DE SISTEMAS DE CONCEPTOS Y CAUSAS DEL BIENESTAR SUBJETIVO



Fuente: Rapley, 2003 citado en Bakar et al., 2015

Integrando los tres elementos del estado de bienestar subjetivo podemos complementar que, el estado de satisfacción de las personas depende en gran medida de las decisiones que ésta tome teniendo en consideración las oportunidades y limitaciones que los recursos a su disposición le brindan, así como la capacidad que esta tiene para administrar su locus de control interno y externo.

1.5.2 TRABAJO Y BIENESTAR SUBJETIVO

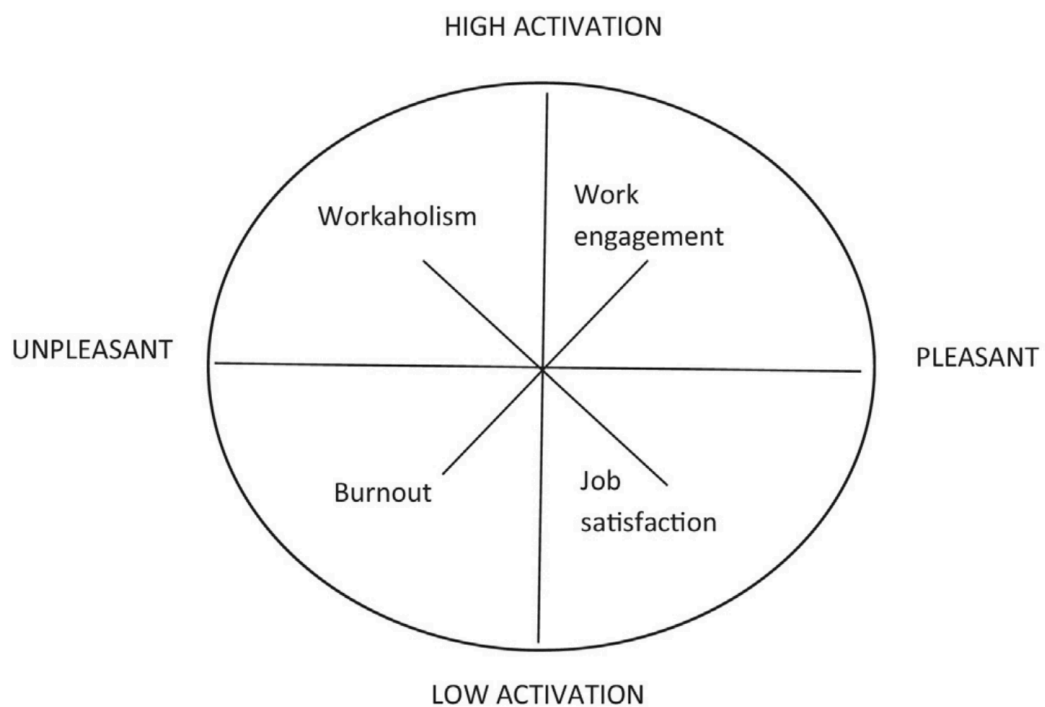
El trabajo, es la base de la vida humana, en la mayoría de los casos, es el determinante de la mentalidad y los valores individuales (Bazzhina, 2015). El trabajo siempre ha sido fundamental para la identidad de la mayoría de las personas y la satisfacción con la vida; las evidencias demuestran que la satisfacción laboral y el estado de ánimo en el trabajo impactan o se extienden al estado de ánimo después del trabajo, los hallazgos exhiben que el bienestar depende de la congruencia entre el trabajador y el trabajo, así mismo, algunas investigaciones demuestran que las actitudes laborales influyen en el bienestar subjetivo. (Valickas & Pilkauskaite-Valickiene, 2014).

De acuerdo con Inmanen et al., (2014) los estados afectivos de bienestar subjetivo en el trabajo surgen a lo largo de dos constantes: la constante de placer-disgusto y la constante de alta-baja activación. Estos estados afectivos pueden describirse como una combinación lineal de estas constantes, es decir, placer y activación. En consecuencia, el nivel de activación y placer simultáneos define el bienestar subjetivo de un empleado en el trabajo.

El modelo circunflejo de bienestar subjetivo en el trabajo presentado por Bakker & Oerlemans (Figura 8) sirve como una representación gráfica la cual permite establecer cuadrantes para identificar el estado emocional en el que se pueden encontrar los empleados de cualquier organización, estos cuadrantes están determinados por cuatro ejes que son las constantes arriba mencionadas, la constante de placer-disgusto y la constante de alta-baja activación.

El cuadrante caracterizado por emociones positivas y alta activación resulta en un compromiso laboral (Work Engagement), y el cuadrante caracterizado por emociones positivas y baja activación resulta en satisfacción laboral (Job Satisfaction). Además, el cuadrante que se caracteriza por emociones negativas y baja activación ocasiona agotamiento (Burnout), y el cuadrante caracterizado por emociones negativas y una alta activación resulta en una presumible adicción al trabajo (Workaholism) (Innanen et al., 2014).

FIGURA 8: MODELO BIDIMENSIONAL DEL BIENESTAR SUBJETIVO RELACIONADO CON EL TRABAJO



Fuente: Bakker & Oerlemans, 2011 citado en Innanen et al., 2014

El bienestar laboral puede influir en el bienestar subjetivo porque el trabajo es muy importante para la vida de las personas (Russell, 2008). Como se muestra en la Figura 8 existen cuatro estados que un empleado puede tener:

- a) Agotamiento (Burnout)
- b) Adicción al Trabajo (Workaholism)
- c) Compromiso Laboral (Work Engagement)
- d) Satisfacción Laboral (Job Satisfaction)

Los indicadores negativos del bienestar subjetivo en el trabajo son el agotamiento y la adicción al trabajo los cuales comprenden de altos niveles de agotamiento, cinismo y un bajo nivel de eficacia profesional. El agotamiento produce: estrés, la falta de energía mental; cinismo, actitudes negativas hacia el trabajo y los compañeros de trabajo; y una pobre efectividad en el trabajo. La adicción al trabajo se describe generalmente como una tendencia a trabajar excesivamente duro, y se caracteriza por estar obsesionado con el trabajo y la falta de voluntad para retirarse del trabajo (la dependencia psicológica del trabajo). Los adictos al trabajo presumen de una falta de capacidad o disposición de para involucrarse en la con los demás (es decir, una propensión al pesimismo social). Por lo tanto, enfocarse en el trabajo puede servirles como una excusa para evitar participar en funciones sociales. Como consecuencia tienen una mala calidad en sus relaciones personales y una pobre satisfacción ante la vida (Innanen et al., 2014).

Dentro de los indicadores positivos de bienestar en el trabajo se encuentran la satisfacción laboral y el compromiso laboral; sus efectos positivos están definidos como un compromiso positivo relacionado con el estado de ánimo mental. Es representado como

un constructo positivo tridimensional independiente que incluye energía, dedicación, absorción. Los empleados comprometidos son entusiastas y enérgicos, participan y están razonablemente involucrados con su trabajo. Ponen todas sus energías físicas, emocionales y mentales en su trabajo y, por lo tanto, son capaces de un rendimiento óptimo y sentir emociones positivas en el trabajo. Como consecuencia, trabajan largas horas, pero sienten placer, establecen buenas relaciones con sus compañeros y no son adictos al trabajo (Innanen et al., 2014).

El trabajo puede tener efectos positivos o negativos en las personas debido a que: las personas pasan mucho tiempo en el trabajo y, por lo tanto, puede ser importante en los juicios de su felicidad y bienestar (Russell, 2008).

1.5.3 'FAMILISMO' Y BIENESTAR SUBJETIVO

Las relaciones familiares proporcionan recursos que pueden ayudar a una persona a sobrellevar el estrés, participar en conductas más sanas y mejorar la autoestima, lo que conduce a un mayor bienestar. Sin embargo, la mala calidad de las relaciones, el cuidado intenso de los miembros de la familia y la disolución matrimonial son factores estresantes que pueden hacer mella en el bienestar de una persona (Thomas et al., 2017). Corona et al., (2017) con base en sus resultados demuestran que el familismo protege la salud en general (es decir, el familismo ejerce un efecto principal) y ofrece cierta protección contra los efectos negativos del estrés (efecto de amortiguación del estrés).

Debido a que las relaciones familiares cambian a lo largo del curso de la vida, con el potencial de compartir diferentes niveles de apoyo emocional, (Corona et al., 2017); el

familismo puede hacer que las personas se sientan menos aisladas, menos deprimidas y más valoradas. Es de lo anterior que destaca la importancia para las personas el mantener una relación de cercanía con sus familias, pues en diferentes puntos del curso de la vida, la familia puede cuidarnos cuando sea necesario, de agregar diferentes niveles de estrés positivo a nuestras vidas y de procurar nuestro bienestar (Thomas et al., 2017). Así mismo, la fortaleza de la familia puede ayudar a predecir un buen Locus interno de control y el grado de satisfacción de las personas con sus vidas. El nivel de compromiso y confianza entre los miembros de la familia cuando enfrentan problemas son dos de los principales indicadores de tal fortaleza familiar.

En suma, el bienestar subjetivo de una persona es en buena medida influenciado por su familia. Fortalecer los lazos familiares ayuda a aumentar la resiliencia familiar y facilitar el manejo efectivo de los factores estresantes. García-Cadena et al., (2013) concluyen que la fortaleza de la familia, y en particular el compromiso y la confianza de la familia cuando los miembros de la familia buscan superar los problemas, contribuyen significativamente al bienestar psicológico de los miembros de la familia ya sus percepciones del éxito individual.

1.6 BIENESTAR SUBJETIVO, SENTIMIENTOS DE SATISFACCIÓN Y

MINDFULNESS

Siendo el bienestar subjetivo una apreciación completamente individual (Innanen et al., 2014), la cual se ve influenciada por los factores que intervienen en la vida diaria de las personas, es adecuado confirmar la existencia de componentes que en mayor o menor

proporción, incentivan una buena o mala valoración de la vida individual (Kapteyn, Lee, Tassot, Vonkova, & Zamarro, 2015).

Físicamente los niveles más altos de satisfacción con la vida se asocian con no fumar, hacer más ejercicio físico, comer de manera saludable y mejoras en la calidad del sueño. Se ha demostrado que las personas con niveles más altos de bienestar subjetivo tienen más probabilidades de tener un estilo de vida más saludable (Maccagnan, Wren-Lewis, Brown, & Taylor, 2018a).

A nivel psicológico, los juicios emitidos sobre: la salud, alimentación, afecto, amistad, trabajo, familia, etcétera, (componentes del bienestar subjetivo); determinan la valoración individual de las vidas de las personas (Kapteyn et al., 2015). Es común tener una valoración variable o cambiante en el transcurso del tiempo, debido a que estas valoraciones son influenciadas por efectos emocionales, dependiendo del momento, situación y humor de la persona que está emitiendo dicho juicio.

Maccagnan et al., (2018a) basándose en investigaciones previas, sugieren que el mecanismo explicativo del efecto del bienestar subjetivo en un nivel psicológico se debe a que las emociones positivas pueden compensar ("deshacer") las reacciones negativas generadas por las emociones negativas. Así mismo, sugieren que las emociones positivas pueden ayudar a las personas a aumentar sus recursos personales y su resiliencia psicológica con efectos a largo plazo en varios resultados de la vida.

Los sentimientos de satisfacción creados por un juicio emitido sobre algún componente de la vida de un individuo son los determinantes para indicar el nivel de bienestar subjetivo

y el grado de felicidad que goza una persona respecto a su entorno, con su persona y en general con su vida.

1.6.1 BIENESTAR EMOCIONAL Y SALUD MENTAL POSITIVA

El bienestar emocional en la vida cotidiana se define generalmente como el equilibrio de la frecuencia (o la duración) y la intensidad del afecto positivo y negativo que se experimenta. Los factores que interfieren con el afecto positivo o amplifican el afecto negativo asociado con las actividades rutinarias mundanas pueden tener un impacto negativo en el bienestar emocional (Gärling, Gamble, Fors, & Hjerm, 2016). Las investigaciones llevadas a cabo por Colomeischi (2014) indican que los individuos que muestran un mayor nivel de inteligencia emocional, estabilidad emocional, capacidad de regulación del estado de ánimo negativo, empatía, afectividad positiva, sentimientos agradables, equilibrio de felicidad y florecimiento psicológico también tienen un alto nivel de satisfacción.

La salud mental positiva se refiere a un estado de desempeño exitoso de la función mental, que resulta en actividades productivas, relaciones satisfactorias con las personas y la capacidad de adaptarse al cambio haciendo frente a la adversidad. La salud mental positiva comprende dimensiones tanto cognitivas como sociales y está asociada con grados más altos de funcionamiento en múltiples dominios de la vida (Davenport et al., 2017).

1.6.2 INCREMENTO DE LOS SENTIMIENTOS DE SATISFACCIÓN

El cuidado de la vida emocional es primordial para una buena funcionalidad de la personalidad en las relaciones individuales, y también en el mundo profesional

(Colomeischi, 2015). Tener un equilibrio en la vida emocional y contar con salud mental es indispensable para un buen desempeño como individuos y para el desarrollo de la personalidad en la vida diaria (Colomeischi, 2014). Los beneficios de una salud mental positiva se han demostrado en los dominios laborales y no laborales. Las personas que reportan una salud mental positiva experimentan un mejor desempeño laboral, mejores relaciones sociales y una mejor salud física; además, los entornos de trabajo positivos pueden contribuir a la salud mental de los empleados (Davenport et al., 2017).

1.6.3 MINDFULNESS

Traducido generalmente como Atención Plena, es definida como una forma de conciencia que se deriva de prestar atención al momento presente de manera imparcial y de aceptación (Coo & Salanova, 2017). Autores como Zivnuska, Kacmar, Ferguson, & Carlson (2016) lo presentan como un estado mental en el que la atención está en la experiencia del momento presente sin emitir ningún juicio.

Coo & Salanova (2017) indican que existe un creciente consenso sobre la meditación de atención plena como un tratamiento eficaz para una amplia gama de enfermedades somáticas y trastornos psicológicos; así mismo, indican que la atención plena está positivamente relacionada con constructos como vitalidad, satisfacción con la vida, la calidad de la relación intrapersonal y la calidad de las relaciones interpersonales.

Las prácticas contemporáneas de Mindfulness provienen de diferentes tradiciones contemplativas budistas como Vipassana y Mahayana, ambos puntos de vista promueven la idea de superar el sufrimiento y ceder al servicio de una "vida bien vivida" y la búsqueda

de una forma óptima de ser o "una verdadera felicidad" (Coo & Salanova, 2017). De acuerdo con Zivnuska et al.,(2016) los hallazgos en psicología clínica y social indican que la atención plena está asociada con la salud física y mental y es ampliamente accesible y fácilmente entrenable. Varios estudios en el campo de la neuropsicología cognitiva han demostrado que participar en tan solo diez minutos de práctica diaria genera cambios estructurales en las regiones del cerebro asociadas con el procesamiento de la información ejecutiva, la atención y la autorregulación (Coo & Salanova, 2017). Es así que el mindfulness está siendo utilizado como antídoto contra la ansiedad y la tensión asociadas con la incertidumbre y la ambigüedad (Zivnuska et al., 2016).

El Mindfulness es en consecuencia el resultado de una práctica. Tomemos como referencia un atleta que entrena con regularidad; siguiendo un plan de entrenamiento progresivo, con un plan nutricional adecuado y durmiendo las horas necesarias para una buena recuperación; el resultado de todas estas acciones será una buena condición física. Lo mismo sucede con el Mindfulness, el cual es el resultado de una serie de acciones que llevan al individuo a estar presente y con atención plena en el momento actual sin emitir ningún juicio.

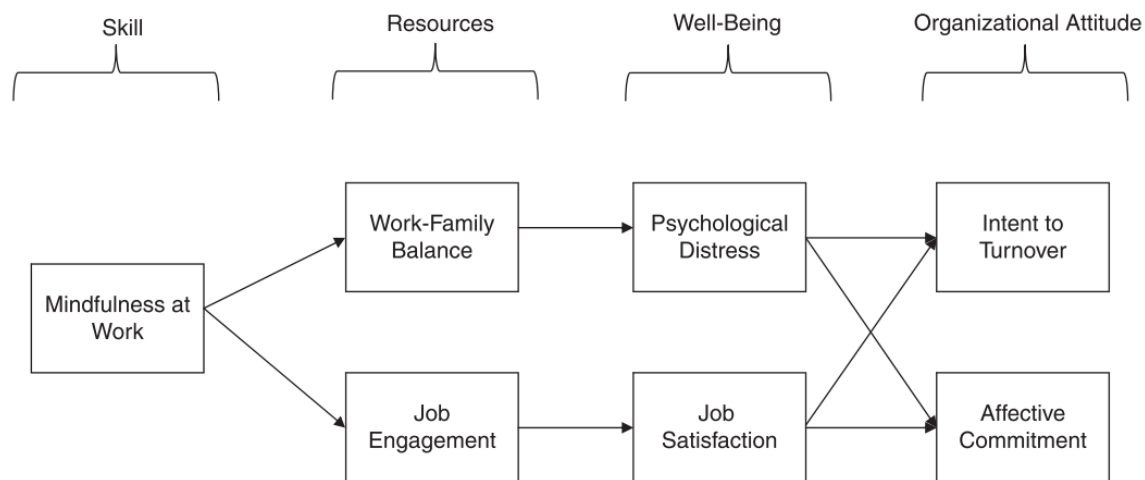
1.6.4 BENEFICIOS HACIA FAMILIA, EL BIENESTAR LABORAL Y BIENESTAR SUBJETIVO

Los estudios han demostrado que la atención plena promueve el bienestar hedónico y eudaimónico. El bienestar hedónico se asocia con alivio del dolor y mayor placer; bienestar eudaimónico significa vivir una vida significativa, autorrealizada y completamente funcional; también conduce a mejoras en las variables positivas, como el

afecto positivo, el funcionamiento cognitivo, la reevaluación positiva de los pensamientos y la mejora de las interacciones interpersonales (Coo & Salanova, 2017).

Zivnuska et al., (2016) sugieren que la atención plena en el trabajo es una herramienta que se puede utilizar para incrementar y desarrollar habilidades que permitan a los empleados acrecentar sus recursos energéticos al lograr el equilibrio trabajo-familia y el compromiso laboral. A su vez, los empleados pueden experimentar un mayor bienestar a través de una mayor satisfacción laboral, menor angustia psicológica, y finalmente una actitud positiva hacia la organización empleadora y sus propias vidas. Es por esta razón que Zivnuska et al., (2016) proponen un modelo (Figura 9) a través del cual explican como la atención plena en el trabajo puede influir en las actitudes organizacionales clave en el largo plazo relacionadas con el éxito profesional, la intención de rotación y la satisfacción laboral.

FIGURA 9: MODELO DE MINDFULNESS EN EL TRABAJO Y ACTITUDES ORGANIZACIONALES



Fuente: Zivnuska et al., (2016)

El modelo se divide en cuatro áreas: habilidad (skill), recursos (resources), bienestar (well-being), y actitud organizacional (organizational attitude).

Comenzando por los recursos, por un lado, el balance Trabajo-Familia (work-family balance), tiene una asociación directa sobre la angustia psicológica del empleado (psychological distress), la cual pertenece al área de bienestar. El efecto que esta angustia laboral tenga en el área del bienestar del individuo, repercute sobre las actitudes organizacionales (organizational attitude) como pueden ser el intento de abandonar el empleo (intent to turnover) o el compromiso afectivo (affective commitment). Por otro lado, el compromiso laboral (job engagement) tiene una asociación directa sobre la satisfacción laboral (job satisfaction), la cual pertenece al área de bienestar. El efecto de la satisfacción laboral de igual manera afecta el bienestar del individuo, repercutiendo sobre las actitudes organizacionales (organizational attitude) como pueden ser el intento de abandonar el empleo (intent to turnover) o el compromiso afectivo (affective commitment).

Es así que retomando los efectos positivos que genera la práctica del mindfulness, los autores la introducen como la primer área del modelo siendo ésta, una habilidad que puede ser desarrollada; sosteniendo así, que el desarrollo de la habilidad de mindfulness en el trabajo (mindfulness at work) va a traer efectos positivos sobre el balance trabajo-familia y el compromiso laboral, traduciéndose en un incremento positivo en el bienestar del individuo y en un cambio en las actitudes organizacionales.

CAPÍTULO 2: CONTEXTO DE ACTUACIÓN: EL BIENESTAR EN FORD MOTOR COMPANY

2.1 BIENESTAR A NIVEL MUNDIAL

Con la finalidad de “mejorar el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo” fue fundada la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) en el año 1961.

Este organismo agrupa a 35 países en el que se ofrece un foro de colaboración con el propósito de establecer un espacio de trabajo en el que se comparten experiencias y se trabaja en la búsqueda de recursos que ayuden a la resolución de los problemas que estas naciones tienen en común. Desde el año de fundación, este organismo ha trabajado en el “diseño de políticas que procuren una vida mejor a sus ciudadanos” (OECD, 2016). Dentro de los temas prioritarios en la agenda de la OECD se encuentra la medición del bienestar (2017b); esta medición del bienestar se lleva a cabo por medio de 11 temas que la OECD identificó imprescindibles para llevar a cabo una adecuada medición.

Estos temas están clasificados de la siguiente manera (OECD, 2017a)

- Condiciones Materiales
- Empleo
- Ingresos
- Vivienda
- Calidad de Vida
- Comunidad
- Educación
- Equilibrio Vida-Trabajo
- Medio Ambiente
- Participación Ciudadana
- Salud
- Satisfacción frente la vida
- Seguridad

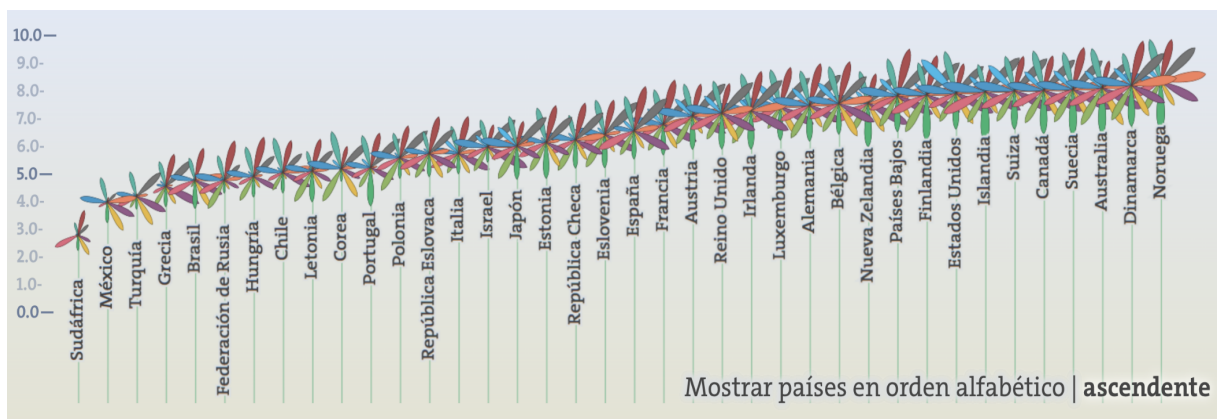
Existe un debate sobre la forma de medir el bienestar; dado que el bienestar no es solamente relativo a aspectos materiales es importante considerar aspectos emocionales, laborales, sociales; por solo mencionar algunos. Es de lo anterior que este organismo ha creado el ‘Better Life Index’ (OECD, 2017b) o Índice para una Vida Mejor con la finalidad de tener una medición más precisa sobre la percepción de bienestar en las sociedades de los distintos países.

2.1.1 ÍNDICES DE BIENESTAR SEGÚN LA OECD

El Índice para una Vida Mejor se desarrolló para representar y comparar los factores claves del bienestar enfocándose en estadísticas que capturan los aspectos más importantes de la vida de las personas y que dan forma a su calidad de vida ayudando a una mejor comprensión de los impulsores del progreso para una mejor calidad de vida, esta es una herramienta interactiva que permite medir la forma en que cada encuestado se siente de acuerdo con su situación personal frente a la situación que vive (OECD, 2017b).

La situación mundial del bienestar

FIGURA 10: RANKING MUNDIAL DEL BIENESTAR DE LA OECD



Fuente: OECD (2017)

En la Figura 10 se pueden observar los países con mayor índice de bienestar ordenados de forma ascendente en el que se muestra un estado generalizado de las once dimensiones que está ponderado en una escala del 1 al 10 donde el 10 es el valor máximo.

En el extremo derecho de esta gráfica podemos encontrar los países con mayor bienestar donde destacan en los primeros cinco lugares: Noruega, Dinamarca, Australia, Suecia y Canadá. Y, por otro lado, en el extremo izquierdo se encuentran cinco los países con menor índice de bienestar en los que se encuentran: Sudáfrica, México, Turquía, Grecia y Brasil.

2.2 COMPARATIVA DE MÉXICO FRENTE A PAÍSES CON MAYOR BIENESTAR

Como se identificó anteriormente, México ocupa uno de los últimos lugares en cuanto a la percepción de bienestar. Colocándose el penúltimo lugar en la medición realizada por la OECD (2017a), hay treinta y seis países que gozan de un estado de bienestar superior al del nuestro. Mientras países como Noruega y Suecia se encuentran a la cabeza de los indicadores con una media superior a los 8 puntos, México apenas logra alcanzar los 4 puntos.

Analizando los indicadores de México (Figura 11) y poniéndolos en comparativa con Dinamarca (Figura 12), Australia (Figura 13) y Canadá (Figura 14) los cuales son países que se encuentran calificados en los primeros cinco lugares; es posible identificar con claridad que México tiene indicadores bajos en las once áreas o dimensiones del bienestar. Existen cuatro que se encuentran arriba de la media (empleo, compromiso cívico, salud, y satisfacción), una que se encuentra en la media (vivienda), y seis que están muy por

debajo de la media (ingresos, comunidad, educación, medio ambiente, seguridad, y balance vida-trabajo). Al realizar una comparación de la situación de nuestro país frente a Grecia (Figura 15) o Brasil (Figura 16) los cuales se encuentran ligeramente arriba en el índice mundial de bienestar, podemos observar para el caso de Grecia las tres dimensiones que se encuentran arriba de la media son salud, seguridad y, balance vida-trabajo; en el caso de Brasil los indicadores son similares a los de México, siendo la seguridad mucho menor, y, existiendo una clara diferenciación a la alza en las dimensiones comunidad, medio ambiente y balance vida-trabajo.

En todos los casos, salvo México, existe una dimensión constante al realizar el comparativo que se encuentra por encima de la media: el balance vida-trabajo.

Estas dos dimensiones relativas al bienestar laboral son claros indicadores de a) la remuneración obtenida por las actividades económicas, y de b) la cantidad de horas que se le dedican al trabajo frente a las horas de recreación y convivencia destinadas a la familia (amigos, pareja, relativos).

Se están tomando en consideración cuatro dimensiones para la medición del bienestar definiendo una orientación enteramente hacia lo laboral, estos cuatro temas son:

1. Empleo
2. Balance Vida-Trabajo
3. Ingresos
4. Bienestar Subjetivo

FIGURA 11: BIENESTAR-MÉXICO



Fuente: OECD (2017)

FIGURA 12: BIENESTAR-DINAMARCA



Fuente: OECD (2017)

FIGURA 13: BIENESTAR- AUSTRALIA



Fuente: OECD (2017)

FIGURA 14 BIENESTAR- CANADÁ



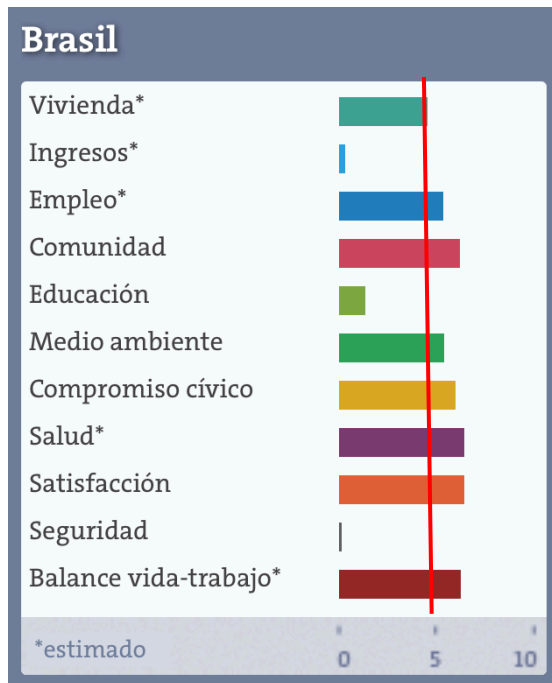
Fuente: OECD (2017)

FIGURA 15: BIENESTAR-GRECIA



Fuente: OECD (2017)

FIGURA 16: BIENESTAR-BRAZIL



Fuente: OECD (2017)

2.2.1 EMPLEO

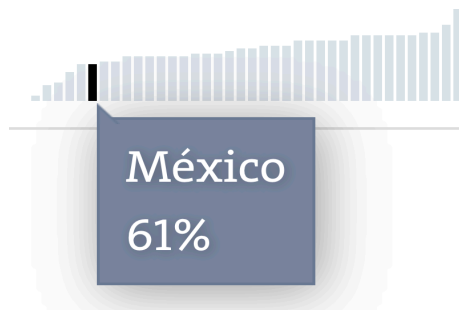
Según datos de la OECD (2017a) “cerca del 67% de la población en edad laboral (15 a 64 años) tiene un empleo remunerado. Los niveles de empleo más altos corresponden a Islandia (86%) y Suiza (80%). Por lo general las tasas de empleo son mayores para las personas con un nivel educativo más alto” 82% de la población con por lo menos educación superior tiene un empleo remunerado, en comparación con cerca del 57% de la población que no cuenta con educación media superior.”

En la medición del empleo intervienen cuatro indicadores clave:

Tasa de empleo: porcentaje de personas de 15 a 64 años de edad, que cuentan con un empleo remunerado.

México tiene una tasa de empleo del 61% (Figura 17), encontrándose por encima de Sudáfrica (43%), Turquía (50.6%), Grecia (52%), Italia (57.2%) y España (60.5%).

FIGURA 17: TASA DE EMPLEO EN MÉXICO

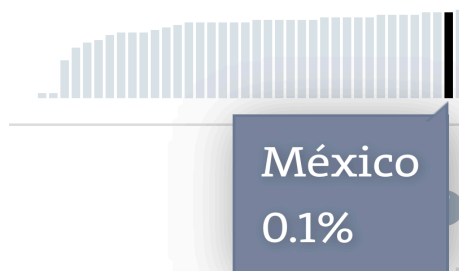


Fuente: OECD (2017)

Tasa de empleo a largo plazo: porcentaje de personas de 15 a 64 años de edad que no trabajan pero que han buscado empleo activamente durante más de un año.

En cuanto a la tasa de empleo a largo plazo solo 0.1% (Figura 18) del total de personas que han buscado empleo en un periodo más prolongado a un año en México no han logrado conseguir un empleo, siendo superado únicamente por Corea (0%). Muy por debajo se encuentran países como Grecia con un 17%, España (9.5%), Italia (6.8%) y Portugal (6.1%).

FIGURA 18: TASA DE EMPLEO A LARGO PLAZO EN MÉXICO



Fuente: OECD (2017)

Ingresos Medios: ingresos anuales promedio por empleado de tiempo completo.

Los cinco principales países con un ingreso medio superior son: Luxemburgo (62,636 USD), Estados Unidos (60,164 USD), Suiza (60,124 USD), Islandia (55,984 USD) y Noruega (53,643 USD). Por el otro lado los países que menos ingreso medio anual tienen son: Sudáfrica (11,654 USD), Brasil (14,024 USD), México (15,311 USD), Hungría (21,711 USD) y Rusia (22,101 USD).

El caso de México (Figura 19) comparado con los países que ostentan los primeros lugares es claramente de desventaja; mientras en países como Estados Unidos y Suiza se gana un promedio de 60,000 dólares americanos en nuestro país se gana un aproximado de 15,000; es decir cada empleado mexicano gana tres veces menos que un empleado de Suiza o de Estados Unidos.

FIGURA 19: INGRESOS MEDIOS ANUALES EN MÉXICO

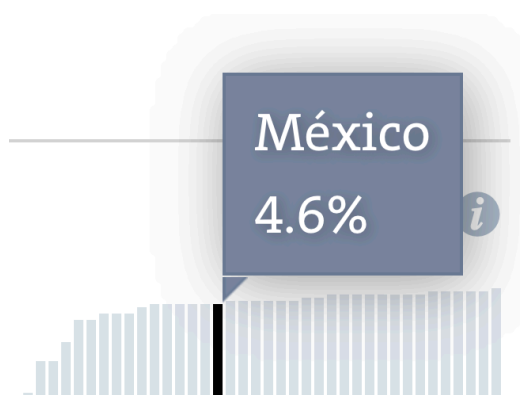


Fuente: OECD (2017)

Seguridad en el empleo: pérdida esperada de ingresos cuando alguien queda desempleado.

Los países con menor probabilidad de pérdida del empleo son: Japón (1.5%), República Checa (1.8%), Suiza (1.8%), Alemania (2%) y Países Bajos (2.1%). En los países que se encuentran con un porcentaje mayor de probabilidad son: Sudáfrica (26.5%), Grecia (17.4%), España (17.3%), Turquía (13%) e Italia (8.1%). El caso de México (Figura 20) es considerablemente distinto existiendo una probabilidad de un 4.6 % de pérdida del empleo; se podría decir que México goza de cierta flexibilidad y estabilidad para mantener una trabajo constante y seguro.

FIGURA 20: PROBABILIDAD DE PERDER EL EMPLEO EN MÉXICO



Fuente: OECD (2017)

2.2.2 BALANCE VIDA-TRABAJO

La OECD (2017a) recomienda la búsqueda activa de este balance dado que “la capacidad de combinar con éxito el trabajo, los compromisos familiares y la vida personal es importante para el bienestar de todos los miembros de una familia.” El balance vida-trabajo consiste en “estimular prácticas laborales solidarias y flexibles, que faciliten a los padres de familia el logro de un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal”. En

lo referente al balance vida-trabajo es importante destacar que un horario de trabajo extenuante puede resultar perjudicial para la salud personal, poner en peligro la seguridad y estabilidad de los empleados, así como aumentar el estrés. De igual manera, la cantidad y la calidad del tiempo libre es de gran relevancia para el bienestar general de las personas el tiempo de calidad puede traer beneficios adicionales para la salud física y mental.

Los indicadores clave para la medición del balance vida trabajo son:

El tiempo destinado al ocio y al cuidado personal: (recreación) número promedio de minutos al día dedicados al ocio y el cuidado personal, incluidos el sueño y la alimentación.

México (Figura 21) en comparación con países como Francia (16.4), España (15.9) o Bélgica (15.8) dedica una cantidad promedio de horas al día mucho menor a actividades no laborales; se encuentra solo por encima de Turquía (12.6) es decir de 24 horas que tiene un día un mexicano promedio pasa 11.3 horas trabajando en comparación con Francia que dedica solo 7.6 horas a actividades laborales.

FIGURA 21: CANTIDAD DE HORAS DEDICADAS A ACTIVIDADES NO LABORALES EN MÉXICO

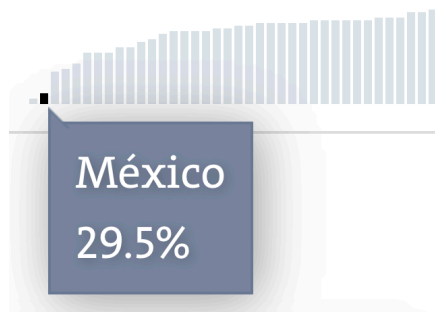


Fuente: OECD (2017)

Cantidad de horas destinadas al trabajo: porcentaje de empleados que dedican más de cincuenta horas a la semana en promedio.

En países como Rusia (0.2%), Países Bajos (0.5%), Dinamarca (2.2%) o Canadá (3.7%) un porcentaje mínimo de su población es la que trabaja más de cincuenta horas a la semana. Este no es el caso de los países que se encuentran en el lado opuesto como son el caso Turquía (33.8%) o México (Figura 22), este porcentaje indican para el caso de México que prácticamente el 30% de su población económicamente activa trabaja más de 50 horas por semana.

FIGURA 22: PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN QUE TRABAJA MÁS DE 50 HORAS EN MÉXICO



Fuente: OECD (2017)

2.2.3 INGRESOS Y PATRIMONIO FINANCIERO

Los ingresos en términos y la calidad de vida tienen una relación directa, es un hecho que el poder adquisitivo va en función de la capacidad de comprar bienes materiales que puedan ayudarnos a mejorar la condición en la que vivimos (OECD, 2017b). Generalmente a mayor calidad, mejores materiales o mayor duración es más elevado el

costo del bien material. Al tener mayores recursos económicos las familias pueden mejorar el acceso a la educación, servicios de salud y vivienda de calidad.

Los ingresos son definidos por la OECD (2017b) como: “La cantidad máxima que un hogar puede permitirse consumir sin tener que reducir sus activos o aumentar sus responsabilidades” (deudas). Esto en otras palabras es cuanto le alcanza a las familias sin tener que endeudarse.

La escala de poder adquisitivo más alta la tiene Estados Unidos con una calificación de 10; esta combinación del ingreso familiar y patrimonio financiero en segundo lugar la tiene sigue Suiza con 7.5 y en tercer lugar Luxemburgo con 6.7. En esta misma escala, los países que menor poder adquisitivo tienen son Brasil con 0.3, Sudáfrica con 0.4 y México con 0.5

Los dos indicadores utilizados para realizar esta medición son:

Patrimonio financiero familiar neto: “los ahorros, el oro, dinero en efectivo y depósitos, acciones, valores y créditos. Estos activos financieros pueden ser una fuente importante de ingresos por sí solos, bien sea a través de su venta o refinanciación, por la vía de pensiones, intereses y pagos de dividendos, u otros ingresos por rentas de propiedades”(OECD, 2017b).

Mientras que una familia promedio de Estados Unidos tiene activos financieros que rondan en los 176,076 USD o una de Japón con 97,595 USD, una familia mexicana

(Figura 23) apenas ronda los 4,750 UDS, manteniéndose en un margen de riqueza muy similar a Rusia (2,260 USD) y Turquía (4,429 USD).

FIGURA 23: PATRIMONIO FINANCIERO FAMILIAR NETO EN MÉXICO



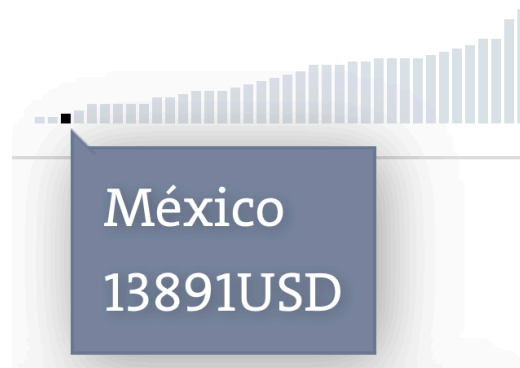
Fuente: OECD (2017)

Ingreso familiar disponible neto ajustado: “se compone de los ingresos provenientes de la actividad económica (sueldos y salarios); beneficios de aquellos que trabajan en su propia empresa; ingresos provenientes de propiedades (dividendos, intereses y rentas), beneficios sociales en efectivo (pensiones por jubilación, beneficios por desempleo, asignaciones familiares, subsidios para bajos ingresos, etc.) y transferencias sociales en especie (bienes y servicios como servicios de atención a la salud, educación y vivienda, recibidos de manera gratuita o a precios reducidos)” (OECD, 2017b).

Otra manera de ver este indicador es como la cantidad promedio que gana una familia al año después de impuestos. De nuevo se posiciona Estados Unidos en primer lugar (44,049 USD), ya en posiciones más bajas, pero figurando dentro de las seis principales se encuentran Alemania (33,652 USD) y Australia (33,417 USD). Al igual que en la

comparación anterior México (Figura 24) se encuentra en el tercer lugar sobrepasando solo a Sudáfrica (10, 872 USD) y Brasil (12,227 USD).

FIGURA 24: INGRESO FAMILIAR DISPONIBLE NETO AJUSTADO EN MÉXICO



Fuente: OECD (2017)

2.2.4 BIENESTAR SUBJETIVO

La felicidad, o bienestar subjetivo, puede medirse en términos de satisfacción ante la vida, la presencia de experiencias y sentimientos positivos, y la ausencia de experiencias y sentimientos negativos. Tales medidas, si bien son subjetivas, constituyen un complemento útil de los datos objetivos para comparar la calidad de vida entre los países (OECD, 2017b).

En los primeros lugares encontramos a Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suiza. En México la satisfacción general ante la vida en una escala del 0 al 10, en promedio los mexicanos le asignaron una puntuación de 6.5 (Figura 25), cifra que coincide con el promedio de la OECD. Esta cifra media posiciona a México junto a países como Chile, Francia, República Checa y Reino Unido.

Medir los sentimientos puede ser muy subjetivo, pero es un complemento útil de datos más objetivos a la hora de comparar la calidad de vida en diferentes países. Estos datos subjetivos permiten incorporar una evaluación personal de la salud, la educación, los ingresos, la satisfacción personal y las condiciones sociales de un individuo (OECD, 2017b).

FIGURA 25: CALIFICACIÓN DEL BIENESTAR SUBJETIVO DE MÉXICO



Fuente: OECD (2017)

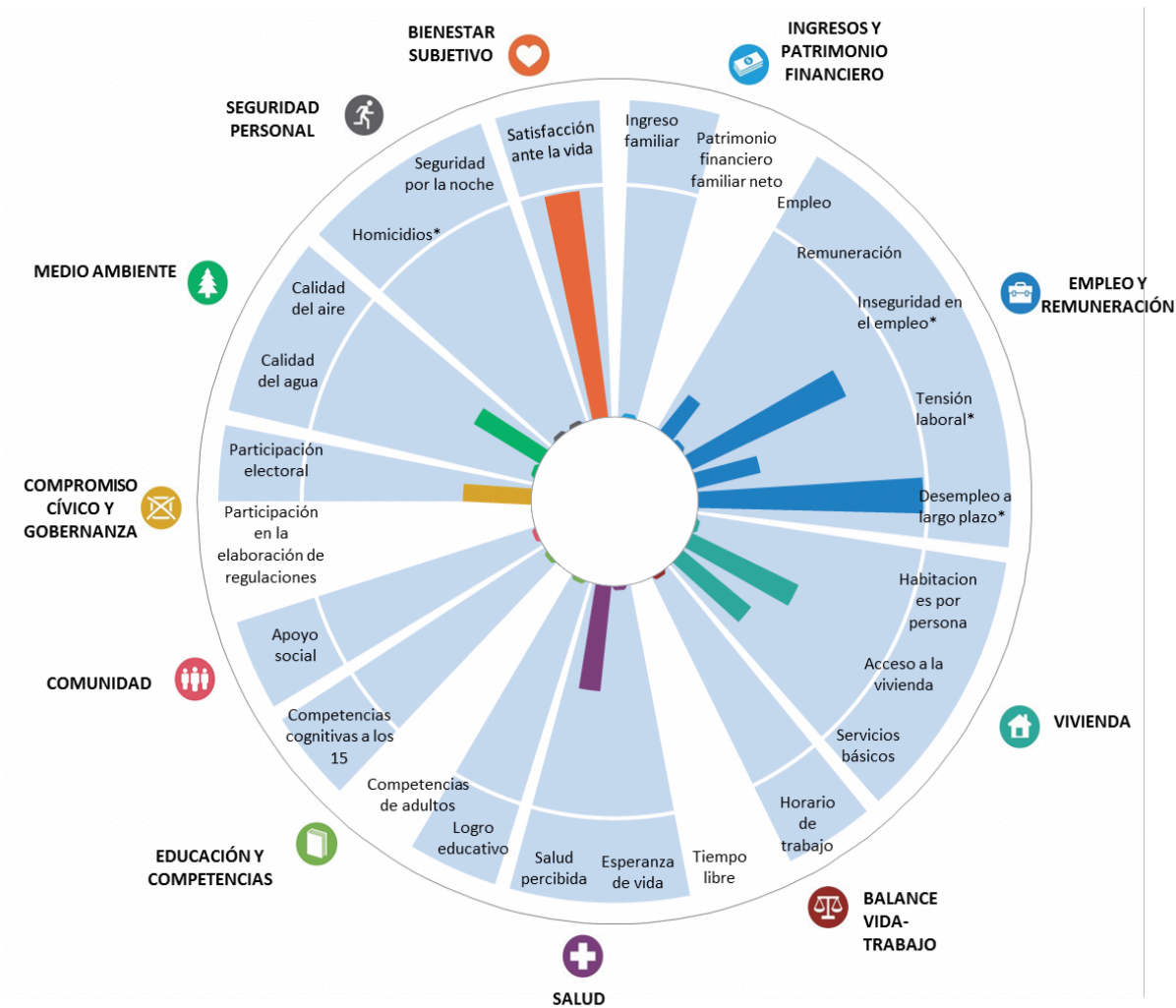
2.3 BIENESTAR EN MÉXICO

De acuerdo con los datos de la OECD en su reporte titulado: 'How's Life? 2017 Measuring Well-being' en la sección correspondiente a México hace la siguiente puntualización:

En cuanto a tasa de desempleo México se encuentra por debajo del promedio de las demás naciones que la conforman (67%); sin embargo, posee uno de los índices de desempleo a largo plazo cercana a cero (véase en la sección 1.2.1). Las condiciones de vivienda están por debajo del promedio, y la expectativa de vida promedio al nacer (75 años en 2015) es 5 años inferior al promedio de las 38 naciones en las que se hace la medición. Así mismo, México tiene la tasa más alta de homicidios y pocas personas notifican sentirse seguras caminando solas por la noche en el área donde viven. México también ocupa un lugar bajo en términos de educación y habilidades, pero se encuentra en el nivel superior de los países de la OECD en términos de satisfacción con la vida (OECD, 2017a).

En un mapa general (Figura 26) desarrollado por la OECD llamado ‘Nivel medio de México en bienestar actual: áreas fuertes y débiles comparativas’ se puede apreciar el nivel que alcanzan las 11 dimensiones del bienestar. Entre más larga es la línea, mayor es el índice de bienestar; en el caso de México, destaca como la más alta una gran línea en la dimensión de la satisfacción con la vida (Bienestar Subjetivo), y una nula o casi inexistente puntuación en lo relativo a los ingresos y al patrimonio familiar.

FIGURA 26: MAPA GENERAL DEL BIENESTAR EN MÉXICO RESPECTO A LA MEDICIÓN DE LA OECD



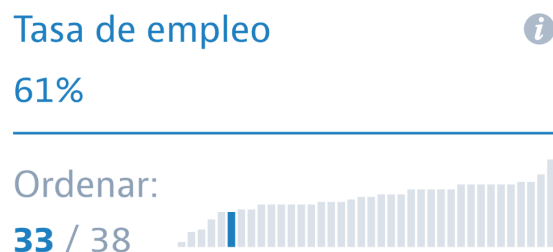
Fuente: OECD (2017)

2.3.1 EMPLEO

Aproximadamente el 61% de las personas de entre 15 y 64 años de edad en México tienen un empleo remunerado. Cerca del 79% de los hombres tienen un empleo remunerado, en comparación con el 45% de las mujeres. En México casi el 30% de los empleados tienen un horario de trabajo superior a las cincuenta horas semanales, la segunda cifra más alta después de Turquía, en comparación con el promedio de los países de la OECD (2017a), donde el promedio es de 13%; la gente trabaja 2 250 horas más al año. Siendo así que el 36% de los hombres y el 18% de las mujeres del país trabaja más horas que la mayoría de los habitantes de los otros países.

Para encontrar empleo en nuestro país es de gran relevancia contar con buen nivel educativo y de competencias. En México, el 37% de los adultos de 25 a 64 años han terminado la educación media superior, siendo esta la tasa más baja de los 38 países que conforman la OECD (2017a). México ocupa el lugar 33 de 38 (Figura 27) siendo así que 61% de las personas en edad de trabajar (15 -65 años) tienen un trabajo en el que les pagan.

FIGURA 27: POSICIÓN DE MÉXICO EN EL RANKING DE LA OECD PARA LA MEDICIÓN DE LA TASA DE EMPLEO



Fuente: OECD (2017)

Las desigualdades sociales o económicas para el caso de México (Figura 28) no son tan marcadas puesto que ocupa el lugar 5 de 38, es decir existe una similitud de oportunidad de encontrar trabajo independientemente del estatus social en el que se contratan 1.23 ricos por cada 1 pobre contratado; un puntaje de 1 significaría igualdad de oportunidades independientemente del estado económico o social.

FIGURA 28: POSICIÓN DE MÉXICO EN EL RANKING DE LA OECD PARA LA MEDICIÓN DE LAS DESIGUALDADES SOCIALES PARA CONSEGUIR EMPLEO



Fuente: OECD (2017)

En el tema de los ingresos personales México (Figura 29) se encuentra en el lugar 36 de 38 (2017a) con un promedio de 15,311 USD (290.023 MXN) anuales en para los trabajadores de tiempo completo. | 1 USD = 19 MXN::Abril 2018 |

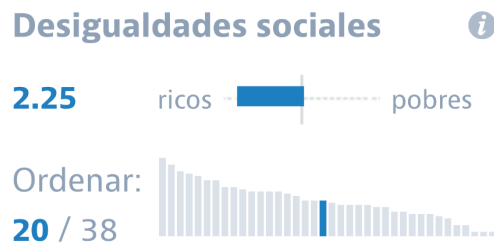
FIGURA 29: POSICIÓN DE MÉXICO EN EL RANKING DE LA OECD PARA LA MEDICIÓN DE LOS INGRESOS PERSONALES



Fuente: OECD (2017)

En cuanto a la desigualdad social si hay una importante posición de desventaja para las personas pobres, pues la brecha se abre marcadamente: en México una persona rica gana 2.25 veces más que una persona pobre (Figura 30). El lugar ocupado por nuestro país es el 20 de 38 en cuanto a brecha salarial por desigualdades de social o económica.

FIGURA 30: POSICIÓN DE MÉXICO EN EL RANKING DE LA OECD PARA LA MEDICIÓN DE LAS DESIGUALDADES SOCIALES RESPECTO A LOS SUELDOS



Fuente: OECD (2017)

2.3.2 BALANCE VIDA-TRABAJO

De acuerdo con las estadísticas de la OECD (2017b), en el caso de México (Figura 31) el balance vida-trabajo es prácticamente nulo ocupando la posición 37 de 38.

FIGURA 31: POSICIÓN DE MÉXICO EN EL RANKING DE LA OECD PARA LA MEDICIÓN DE LAS HORAS LABORADAS

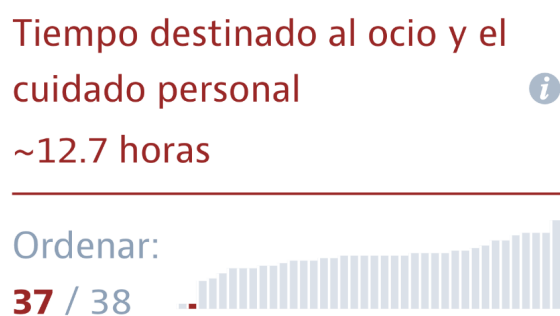


Fuente: OECD (2017)

Esta información tiene sentido cuando se le compara contra las horas laboradas diariamente; considerando que el mexicano promedio trabaja 12.7 horas diarias, el tiempo restante para llevar un balance adecuado entre lo laboral y lo personal es casi inexistente, en nuestro país cerca del 30% de personas trabajan más de las ocho horas diarias.

Tomando como referencia las horas semanales laboradas, el tiempo restante que la media de los empleados mexicanos dedica al ocio y cuidado personal (Figura 32) es un aproximado de 12.7 horas diarias, en esta medición se incluyen las horas dedicadas a la alimentación y sueño. Si de estas 12.7 horas restamos el tiempo recomendado de sueño (8 horas) tenemos un resultante de 4.7, y si además tomamos en consideración la cantidad de horas que un mexicano promedio pasa en el tráfico (2.3 horas) solo existe un espacio de 2.4 horas libres diariamente (OECD, 2017a).

FIGURA 32: POSICIÓN DE MÉXICO EN EL RANKING DE LA OECD PARA LA MEDICIÓN DEL BALANCE VIDA-TRABAJO



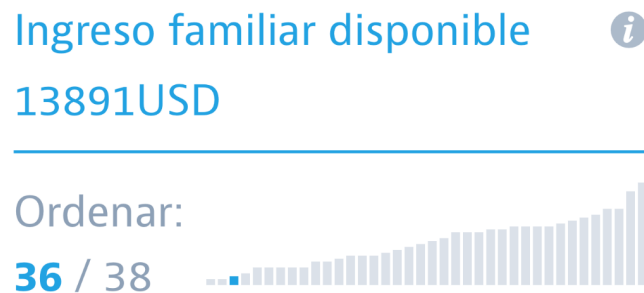
Fuente: OECD (2017)

2.3.3 INGRESOS Y PATRIMONIO FINANCIERO

Ocupando el lugar 36 de 38 (Figura 33) cada familia mexicana tiene un ingreso promedio de 13,891 USD (OECD, 2017a). Haciendo una conversión aproximada quiere decir que

cada familia tiene un ingreso anual de 263,929 pesos mexicanos después de impuestos (MXN). La capacidad que tienen las familias mexicanas para adquirir productos de buena calidad, de materiales duraderos o de mejores bienes está limitada por el poder adquisitivo que este ingreso provee. | 1 USD = 19 MXN::Abril 2018 |

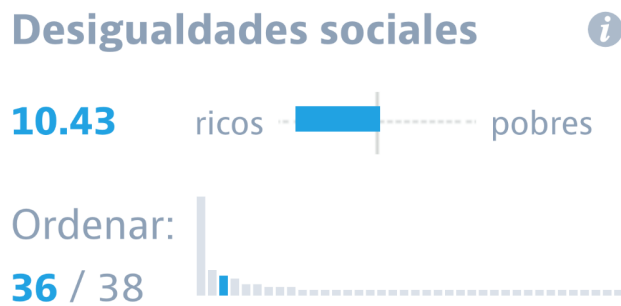
FIGURA 33: POSICIÓN DE MÉXICO EN EL RANKING DE LA OECD PARA LA MEDICIÓN DEL INGRESO FAMILIAR DISPONIBLE



Fuente: OECD (2017)

En México en materia de igualdad, la inequitativa forma en la que se lleva cabo la distribución de los ingresos y la riqueza es muy marcada. Existe una amplia brecha que separa a la gente rica de la gente pobre. Este dato refleja que la posición de desventaja que tiene una familia pobre es clara. Una familia pobre en México gana 10.43 veces menos que una familia rica (Figura 34). En consecuencia, el acceso que tiene una familia pobre en comparación con una rica a servicios de salud, educación, vivienda, alimentación es mucho menor.

FIGURA 34: POSICIÓN DE MÉXICO EN EL RANKING DE LA OECD PARA LA MEDICIÓN DE LAS DESIGUALDADES SOCIALES



Fuente: OECD (2017)

Las mediciones del patrimonio familiar (Figura 35) (ahorros, acciones, bonos, autos) las cuales incluyen bienes inmuebles (terrenos, vivienda) posicionan a nuestro país en el lugar 36 denotando escasos en el patrimonio que apenas asciende aproximadamente a los 4,750 USD (90,250 MXN). | 1 USD = 19 MXN::Abril 2018 |

FIGURA 35: POSICIÓN DE MÉXICO EN EL RANKING DE LA OECD PARA LA MEDICIÓN DEL PATRIMONIO FINANCIERO FAMILIAR



Fuente: OECD (2017)

2.3.4 BIENESTAR SUBJETIVO EN MÉXICO

México está en el nivel superior de los países de la OECD en términos de satisfacción con la vida, es la dimensión del bienestar con mejor puntaje en todas las mediciones que lleva a cabo la OECD. La satisfacción ante la vida mide la manera en que las personas evalúan, más que sus sentimientos actuales, su vida en su conjunto.

Las mediciones del bienestar subjetivo (experiencias y sentimientos positivos, y la ausencia de experiencias y sentimientos negativos) colocan a nuestro país en el lugar 20 (Figura 36), siendo esta la categoría mejor evaluada por la población mexicana tal como se mostró en el mapa general del bienestar en México (Figura 26).

FIGURA 36: POSICIÓN DE MÉXICO EN EL RANKING DE LA OECD PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN ANTE LA VIDA



Fuente: OECD (2017)

2.4 COMPAÑÍAS TRANSNACIONALES

En México existen múltiples empresas y organizaciones que procuran el bienestar de sus empleados, sin embargo, en la mayoría de los casos son las empresas transnacionales aquellas que presentan los mayores índices de bienestar en las personas que trabajan dentro de estas organizaciones. Este índice superior de bienestar tiene su origen en la naturaleza de la organización de acuerdo a su país de procedencia, en su cultura corporativa y organizacional, o en las buenas prácticas y estándares internacionales que reglamentariamente tienen que cumplir y que heredan a otras unidades de negocio de otros países en los que se han establecido.

A pesar de lo anterior existe un factor que sin duda es el diferenciador clave: las políticas y programas orientados al bienestar; en la generalidad de los casos estos programas están encaminados al cuidado de los empleados y las empresas ponen especial atención debido a la reducción de costos derivados de accidentes en el lugar de trabajo, a la buena reputación que estos programas les generan, pero sobre todo al incremento de la productividad de sus empleados.

En la mayoría de estas empresas existe una base presupuestal orientada específicamente al cumplimiento de estos programas con la finalidad de atraer, retener e incentivar un compromiso hacia la organización por parte de sus empleados, haciendo de esto un diferenciador frente a otras organizaciones que no necesariamente buscan un incremento de la productividad de sus empleados.

2.4.1 MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR EN EL MUNDO (GREAT PLACE TO WORK)

A nivel internacional una de las firmas más reconocidas del diagnóstico del clima Laboral es el ‘Great Place to Work Institute’, esta empresa tiene por finalidad investigar, asesorar y capacitar a las organizaciones a certificarse como excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de ‘Alta Confianza’. Como entidad certificadora se encarga de evaluar y certificar empresas, organizaciones sin fines de lucro e instituciones gubernamentales como ‘Mejores Lugares para Trabajar’. Esta empresa tiene presencia en 45 países alrededor del mundo (Palle & Knudsen, 2005).

2.4.2 MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR EN MÉXICO (TOP COMPANIES)

En la región también existen firmas dedicadas a la evaluación y fortalecimiento del clima laboral; tal es el caso de la empresa TOP Companies. Teniendo su propia metodología, esta organización lleva a cabo sus certificaciones ‘TOP Evaluation’ realizando una medición en dos áreas cada una con distintos indicadores (Tabla 2 y Tabla 3):

1. Cultura Organizacional: valores, creencias y presunciones relativos a la naturaleza de la organización, los cuales son compartidos por los miembros y colaboradores.

TABLA 2: CRITERIOS DE EVLUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Liderazgo	Correlación Líder - Imagen Corporativa Correlación Emoción - Acción Correlación Acción - Resultados Correlación Liderazgo - Comunicación Liderazgo Efectivo Visión Prospectiva
Resonancia	Resonancia Individual Resonancia Corporativa Autonomía

	Empoderamiento Confianza Accountability
Cohesión Organizacional	Afinidad con la Compañía Afinidad con el Equipo de Trabajo
Satisfacción Laboral	Oportunidades de Promoción Identificación con la Empresa
Comunicación	Comunicación Efectiva Empresarial Comunicación Efectiva Individual
Relación Laboral No Desgastada	Despidos Empleados no Caducos
Motivación De Logro	Motivación de Logro Interno Motivación de Logro Externo Reconocimiento Directo Reconocimiento Indirecto
Evolución Profesional Y Personal	Capacitación Desarrollo Profesional Desarrollo Personal
Políticas Y Procedimientos	Cumplimiento de las Políticas, Procedimientos y Prácticas Comunicación de las Políticas, Procedimientos y Prácticas Calidad
Compromiso Social Corporativo	Compromiso Social Corporativo Diversidad

Fuente: Top Companies (2017)

2. Clima Organizacional: es un elemento dinámico, y puede ser percibido por cada empleado, siendo en su totalidad, el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en la organización como un resultado de la cultura.

TABLA 3: CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Motivación	Motivación Organizacional Motivación en el Logro Corporativo
Imparcialidad	Favoritismo Justicia
Condiciones De Trabajo	Factores Físicos Seguridad Estabilidad Laboral Flexibilidad Salud Presión
Jornada Laboral	Horarios Balance de Vida
Compensaciones	Beneficios Salario
Condiciones de impulso a la productividad	Roles de Trabajo Compatibilidad con los Compañeros de Trabajo Apoyo Innovación Productividad Individual

Fuente: Top Companies (2017)

‘Súper Empresas’ es un ranking que se lleva a cabo por la revista Expansión la cual es una de las más reconocidas e influyentes revistas en el ámbito de los negocios en América Latina. Existen requisitos de selección que son indispensables cumplir para que una empresa pueda participar en esta evaluación.

Los requisitos son:

- Contar con un mínimo de colaboradores de acuerdo a su sector
 - Industrial: más de 251
 - Comercial / servicios: más de 101

- Tener una facturación anual de más de 200 millones de pesos (MXN)
 - Pertenecer al sector privado

Los criterios de evaluación integran:

- Listado del total de colaboradores
- Elección de aplicación (En línea, papel o mixta)
- Fecha de aplicación y término de evaluación.
- Entrega de IPPP (Inventario de Políticas, Prácticas y Programas) para la creación del perfil sociodemográfico
- Cambios sociodemográficos (opcional)

El proceso de evaluación se lleva a cabo durante un mes, a lo largo de este mes se realizan dos tareas principales: a) la aplicación de una evaluación (en línea, papel o mixta) con un valor del 80% del resultado, y b) una evaluación del perfil sociodemográfico para lo cual es requerido un inventario de evidencias de Políticas, Prácticas y Programas resultando en el 20% restante de la calificación.

Contando con dimensiones establecidas, parametrizadas y medibles se puede tener un certero diagnóstico del nivel de satisfacción de los empleados, del clima organizacional y de las prácticas corporativas que pueden incrementar o disminuir el bienestar de sus empleados.

Indudablemente las empresas se benefician bastante al ser reconocidas de manera nacional e internacional por medio de organismos como Great Place to Work o Top Companies,

pues reafirman su prestigio como lugares agradables para trabajar, donde sus empleados se sienten satisfechos con las tareas que realizan, están contentos con las condiciones en las que desarrollan su trabajo y comparten los valores de la empresa para la que trabajan.

2.5 BIENESTAR EN FORD MOTOR COMPANY

Acerca de Ford Motor Company

Ford Motor Company es una empresa global de origen estadounidense, fundada en 1903 con sede en Dearborn Michigan, dedicada a la manufactura de autos, SUV's y camiones. Ford es una empresa pública que cotiza en el mercado bursátil NYSE con un reporte de ingresos de \$145.7 billones de dólares (USD) en el año 2017.

Ford de México ha ganado el primer lugar en el ranking de Top Companies durante tres ocasiones, esto se debe a que ha desarrollado una cultura enfocada en los trabajadores como el capital más valioso para la empresa, en donde los valores como la diversidad, las oportunidades de carrera, el liderazgo, la comunicación, el equilibrio entre vida personal y profesional, así como los programas de Responsabilidad Social tienen un lugar central.

Esto de cara al mercado laboral es un aliciente muy importante pues pone a Ford en una explícita posición de ventaja, ya que, al ser ratificada como un excelente lugar para trabajar, facilita en gran medida a esta empresa atraer al mejor talento el cual le permita obtener una ventaja competitiva, y a la par, mantener la lealtad y compromiso de sus empleados.

2.5.1 ANTECEDENTES DEL BIENESTAR EN FORD

Bienestar para las Personas

Esta empresa tiene un legado de más de 114 años; desde el año de su fundación hasta la fecha actual, esta compañía se ha caracterizado por mantener un esfuerzo constante para “abrirle los caminos a toda la humanidad”.

El coche asequible de Henry Ford puso el mundo en ruedas y permitió que la movilidad fuera accesible para todos. Es cierto que Ford no inventó el automóvil, las partes intercambiables y tampoco inventó la línea de ensamble (Vlaskovits, 2011) siendo todos factores clave que revolucionaron la forma en la que la gente se movía. Sin embargo, Henry Ford estableció un nuevo modelo de negocios, el cual facilitó la producción en masa de automóviles, enfocándose en un solo objetivo: proveer el primer vehículo duradero, barato y verdaderamente asequible a la mayor cantidad de personas posible.

Ford modificó totalmente la movilidad de la población mundial influyendo directamente sobre la calidad de vida; la fabricación de un auto barato fue el elemento perfecto para resolver las necesidades de transportación de esa época ya que no requiriera de un boleto y horarios establecidos como en el caso del tren, o de una carreta tirada por un caballo, el cual necesitaba cuidado, alimentación y descanso; (Alizon, Shooter, & Simpson, 2009) el modelo T (primer auto fabricado en masa por Ford) ofrecía la solución ideal para moverse de un punto a otro en el momento que se requiriera.

Bienestar para sus empleados

Ford establece el famoso ‘five dollar day’ o jornada diaria de los cinco dólares.

En 1914, ganar cinco dólares por día representaba el doble de lo comúnmente pagado a los trabajadores de una fábrica en una jornada laboral, y además de eso, redujo la jornada laboral de nueve a ocho horas. El día después de que se anunció el "five dollar day", se calcula que unas 10.000 personas se alinearon frente a la oficina de empleo de Ford con la esperanza de ser contratados. El aumento en el pago mejoró enormemente la retención de empleados ya que el trabajo monótono y extenuante de la línea de ensamblaje en movimiento causaba una alta rotación.

Como efecto adverso al incremento del salario, muchos de los empleados de Ford comenzaron a comprar los autos que producían, dejando de lado la exclusividad de propiedad de un automóvil la cual anteriormente era un privilegio sólo de gente muy rica. La reducción de la jornada laboral a ocho horas permitió a Ford realizar tres turnos al día en lugar de dos.

El aumento en el pago, el aumento del tiempo libre e incluso el incremento a la movilidad derivada de la propiedad del automóvil fueron factores críticos en la creación de la clase media estadounidense.

2.5.2 VISIÓN DE FORD MOTOR COMPANY

“Personas trabajando en conjunto como una esbelta empresa global para hacer la vida de las personas mejor a través del liderazgo automotriz y de movilidad” (Ford Motor Company, 2017).

En esta visión se hace énfasis en tres elementos que son la esencia de la compañía:

- a) Personas trabajando en conjunto
- b) Mejorar la vida de las personas
- c) Ser líder en los sectores automotriz y de movilidad.

El trabajo en equipo es la base fundamental de los logros de Ford, ningún individuo puede hacer más que una colectividad que se enfoca en alcanzar las metas planteadas por la organización.

La visión que hace 100 años tenía la compañía era: “abrirle los caminos a toda la humanidad”; esta sola frase en si misma representa un mensaje claro y bastante simple pero que se presta a una amplia interpretación que podría estar llena complejidad.

Abrir un camino significa permitir el desarrollo, también puede significar facilitar el progreso; y en términos simples, cuando hay progreso hay bienestar.

2.5.3 MERCADOS EN LOS QUE FORD OPERA

Enfocada a la manufactura y ensamble de vehículos automotores, así como de la producción de transmisiones, motores, trenes motrices, y chasis (Ford Motor Company, 2016). Esta empresa tiene operaciones a nivel mundial para todos los segmentos de automóviles (carros, SUV's y camiones) impulsados por distintas fuentes de energía en los que destacan: gasolina, diésel, híbridos y eléctricos. En la industria automotriz la ganancia y el valor de los productos (vehículos) se genera mediante ciclos. Un ciclo total

de operaciones está conformado por cinco actividades principales: Desarrollo del Producto, Manufactura, Mercadotecnia y Ventas, Postventas y Servicio.

En cinco continentes con aproximadamente 185,500 empleados; Ford manufactura automóviles, camiones, SUV's y trenes motrices en 74 plantas (Figura 37).

FIGURA 37: DISTRIBUCIÓN DE LAS PLANTAS DE ENSAMBLE Y ESTAMPADO DE FORD EN EL MUNDO



Fuente: Intranet de Ford (2018)

Adicional a las actividades de manufactura (estampado, pintura, ensamble) la capacidad productiva de fabricación y montaje es de 7 millones de motores y 7 millones de transmisiones anualmente en 36 plantas de todo el mundo (Figura 38).

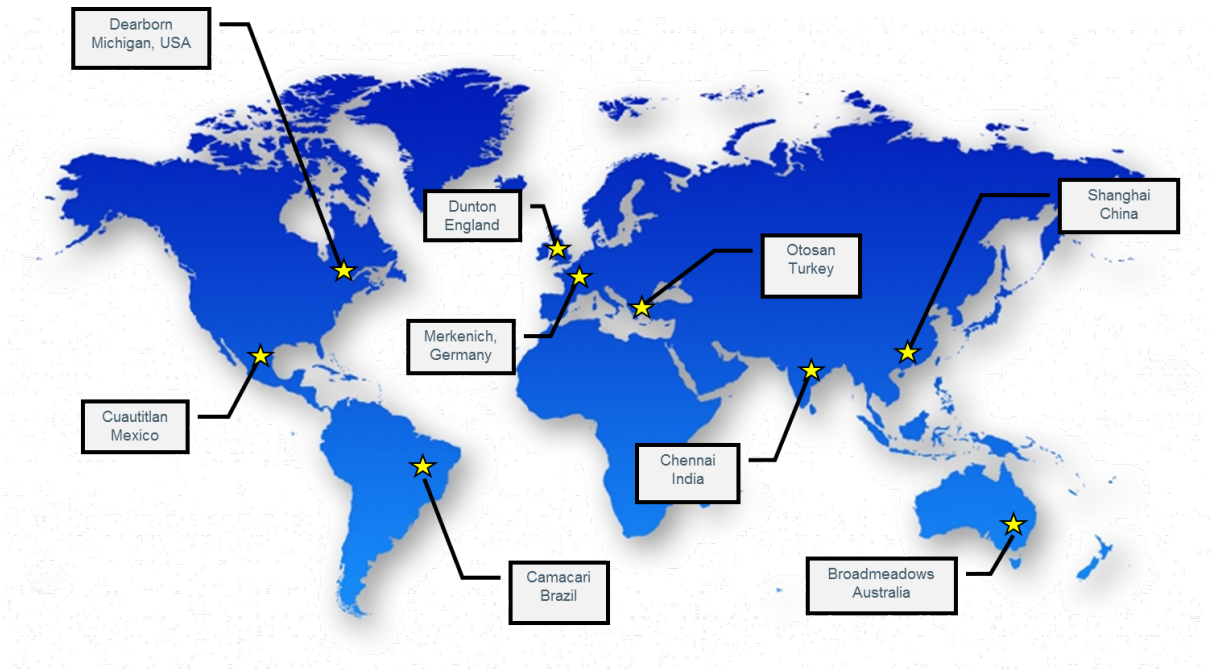
Ford cuenta con centros de ingeniería para el desarrollo y prueba de productos en los que se diseñan desde los motores hasta las líneas de productivas de las plantas.

FIGURA 38: DISTRIBUCIÓN DE LAS PLANTAS DE MOTORES Y TRANSMISIONES DE FORD EN EL MUNDO



Fuente: Intranet de Ford (2018)

FIGURA 39: DISTRIBUCIÓN DE LOS CENTROS DE INGENIERÍA DE FORD EN EL MUNDO



Fuente: Intranet de Ford (2018)

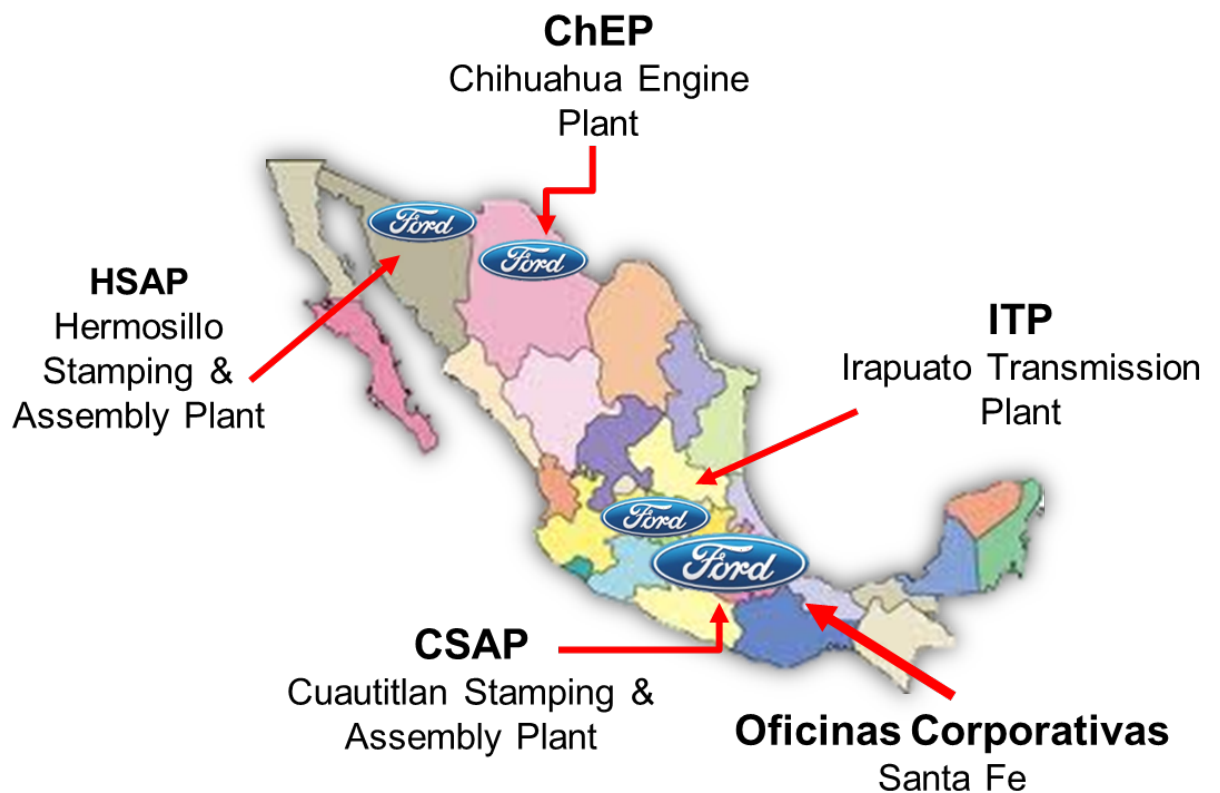
2.5.4 ESTRUCTURA OPERACIONAL DE FORD EN MÉXICO

Ford Motor Company comenzó sus operaciones de venta en México en 1925; posteriormente ese mismo año inaugura la primera planta de ensamble en la ciudad de México convirtiéndose oficialmente en la primera empresa de manufactura automotriz en llegar al país.

Derivada del crecimiento que tuvo Ford en México, se crea una segunda planta con la finalidad de reemplazar a la antigua de la Ciudad de México, esta segunda planta se lanza en Cuautitlán (CSAP) en 1964. Casi veinte años después en 1983 se establece una planta

de producción de motores en Chihuahua (CHEP), posteriormente en 1986 se lanza la planta de Hermosillo (HSAP) siendo esta una planta de ensamble de vehículos. La más reciente planta de Ford fue una adquisición a un proveedor con la finalidad tomar control sobre la producción de transmisiones, esta planta se encuentra localizada en Irapuato (ITP). Además de las operaciones de manufactura Ford tiene la sede de sus operaciones corporativas en la Ciudad de México (Santa Fe). La distribución de las localidades de esta empresa en el territorio nacional se puede apreciar en la Figura 40.

FIGURA 40: DISTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE FORD EN MÉXICO



Fuente: Intranet de Ford (2018)

La operación está conformada de la siguiente manera:

En la planta Estampado y Ensamble de Hermosillo se fabrica el Ford Fusion y el Lincoln MKZ ambos vehículos en las versiones híbridas, de gasolina y eléctricas. Los seis motores que se fabrican en la planta de Chihuahua son HEV 2.0L, 2.5 Duratec, 6.7L Motor, 4.4L Diésel, 1.5L GTDI/PFI, y HEV 1.7L. En la planta de Cuautitlán se ensambla el Ford Fiesta el cual dejará de ser fabricado en mayo de 2019 siendo reemplazado en el año 2020 por un nuevo vehículo eléctrico. La planta de Irapuato fabrica dos tipos de transmisiones ATX's una de 6 y otra de 8 velocidades. En las oficinas corporativas se llevan a cabo todas las actividades administrativas y también cuenta con la división de ingeniería encargada del desarrollo del producto.

Es por lo anterior que para mantener la enorme producción y cumplir con la demanda Ford Motor Company cuenta con poco más de 8,600 empleados en todo México.

2.5.5 ESTRUCTURA CORPORATIVA DE FORD (SANTA FE)

Para poder llevar a cabo las tareas administrativas tanto de manufactura, desarrollo del producto y ventas, el corporativo está conformado por las siguientes áreas:

- Finanzas
- Compras
- Estrategia del Negocio
- Recursos Humanos
- Comunicaciones
- Tecnologías de Información
- Relaciones Gubernamentales
- Legal
- Manufactura
- Desarrollo del producto
- Marketing, Ventas y Servicio

2.5.6 TIPOS DE EMPLEADO

La empresa cuenta con distintos tipos de empleado clasificados de la siguiente manera:

- Salary (Empleados de confianza)
- Hourly (Empleados sueldo por hora)
- Agencias (Outsourcing)
- Trainees (Estudiantes y recién egresados)
- Servicio Comprado (Por duración de proyecto)

2.6 POLÍTICAS Y PROGRAMAS ORIENTADAS AL BIENESTAR EN FORD

Cero-tolerancia:

- Al acoso sexual: Esta política establece como prioridad un ambiente de respeto entre todos los trabajadores de Ford indistintamente del rango ostentado en la empresa, en el cual no está permitido en ninguna circunstancia algún tipo de acoso que haga sentir a vulnerable a ningún empleado sin importar su orientación sexual.
- Al acoso laboral: Esta política establece como prioridad un ambiente de respeto entre colaboradores, así como en todas las direcciones del liderazgo, para la compañía es absolutamente indispensable mantener un excelente nivel de colaboración.
- A la discriminación racial o religiosa: En ninguna circunstancia está permitido algún comentario, acción o referencia que pueda vulnerar el origen étnico, racial o religioso por parte de los empleados, sus proveedores y distribuidores. En Ford la diversidad es una de las riquezas más grandes.
- A los actos de corrupción y al conflicto de intereses: Para la compañía, mantener una buena relación de negocios con sus stakeholders es indispensable, es por esta razón que ningún acto que demuestre un conflicto de interés o que pueda comprometer la imagen de la compañía y sus trabajadores será tolerado.

- A la falta de integridad: Uno de los valores de la compañía es: “Hacer lo correcto”, en este sentido, cualquier acto que demuestre falta de integridad no es tolerado en ningún nivel de la organización

Tiempo Flexible

- Home Office: La política establece que los empleados pueden trabajar desde casa hasta cuatro días a la semana siempre y cuando sus funciones lo permitan o no interfiera con ninguna actividad presencial que realicen como parte de su trabajo.
- Flex-time: Esta política establece que los empleados en coordinación con sus supervisores son libres de distribuir sus horarios laborales según más les convenga, siempre y cuando no interfiera con sus funciones o pueda representar un riesgo para su desempeño y los resultados que son esperados de sus funciones.

Paternidad/Maternidad/Matrimonio

- Permiso extendido por maternidad: Las empleadas de Ford pueden gozar de un periodo extendido por maternidad de hasta 9 meses adicionales a los estipulados por la Ley, los cuales pueden gozar garantizando que su posición será reestablecida a su retorno.
- Semanas adicionales por nacimiento: Los empleados de Ford pueden gozar de semanas adicionales a las estipuladas por la Ley para pasar tiempo con el recién nacido.
- Lactancia en el lugar de trabajo: Como parte de los beneficios, la compañía dispone de salas especiales para poder alimentar a los bebés en horario laboral cuando están en periodo de lactancia.

Programa de Becas

- Beca para hijos de trabajadores: Ford tiene un programa anual de becas para hijos de los trabajadores que tengan promedios de excelencia académica.

- Apoyo económico para pago de guarderías: Como prestación, la compañía pone a disposición de los empleados un programa en el cual aporta una parte del costo de guardería durante los primeros años de los niños de los trabajadores.

Diversidad e Inclusión

- Contratación de personas con discapacidades físicas: un programa de contratación para desempeñar actividades en las que no se comprometa su integridad.
- Ford Globe: En la compañía la diversidad y la inclusión son indispensables de tal manera que existen programas orientados al fomento de la diversidad y la inclusión, desde la comunidad LGBT+ hasta la diversidad racial y cultural. Anualmente existe una semana entera de actividades para celebrar la riqueza multicultural, de género y de libertad sexual dentro de la compañía.
- Soporte total a grupos como: Ford WoMen, Diseña tu futuro, Ford de Ocupa, Comité cívico y distribuidores Ford. La compañía tiene soporte total para grupos internos y externos que buscan promocionar actividades orientadas al cuidado del planeta, la educación de los niños mexicanos, el apoyo al movimiento
- Global Month of Caring: Mes dedicado a la participación de los empleados en actividades como reforestaciones, reparación de escuelas, colecta de víveres, desarrollo de proyectos sustentables apoyo a la comunidad.

Wellness

- Programa de pausas activas: Programa orientado a la activación física dentro de la oficina en horario laboral, se invita a los empleados a tomar una pausa y seguir las indicaciones de un especialista que indica ejercicios físicos leves y moderados, así como ejercicios de respiración.
- Programa de campañas de vacunación y prevención de enfermedades: Se brinda información de manera constante a los empleados. Se organizan campañas de salud donde se miden aspectos generales de salud tales como glucosa,

triglicéridos, IMC, exámenes ópticos, presión arterial; con la finalidad de una identificación temprana y prevención de alteraciones a la salud.

- Programa de Nutrición: Programa corporativo de concientización para que los empleados cuiden su estilo de vida, fomentando la activación física, el cuidado de la alimentación, así como el cuidado de los niveles de azúcar, condición cardiovascular, entre otras.
- Programa de masajes en la oficina: Beneficio en horario laboral en el que se pueden agendar masajes para que un especialista pueda brindar un masaje.
- Programa de sustentabilidad y separación de residuos: Programa orientado a la conservación del planeta que invita a los empleados a la concientización.
- Programa de préstamo de bicicletas: Programa para que los empleados puedan usar, fuera de las instalaciones y horario la laboral, bicicletas que están disponibles para los empleados.
- Membresía de gimnasio: Membresías de gimnasio por medio de un programa corporativo en el que existen diferentes planes.

CAPÍTULO 3: MÉTODO DE TRABAJO

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mayoritariamente la bibliografía científica que analiza la relación trabajo-familia se centra en determinar aquellos elementos que de alguna manera perjudican o desequilibran las relaciones familiares. Estas investigaciones tienen un enfoque indagatorio que señala directamente: circunstancias, comportamientos, tareas, restricciones y demandas necesarias, para la realización de aquellas tareas inherentes a la naturaleza del puesto de trabajo que directamente afectan negativamente o dañan la relación familiar.

Sin embargo, es escasa la investigación científica centrada en resaltar aquellos elementos que pueden producir un impacto positivo en los empleados y que podrían ayudar a mejorar la relación trabajo-familia.

Justificación

Con evidencia empírica ha quedado demostrada la existencia de beneficios o afectaciones alternas derivadas del efecto negativo que se genera en la relación de vínculos entre el trabajo y la familia.

Así mismo existe evidencia científica que acredita la trascendencia que tiene sobre los individuos el bienestar subjetivo percibido y el nivel de satisfacción con la vida que se tiene sobre: la productividad, la salud, las relaciones sociales, el desempeño laboral, la

educación y el comportamiento con el medio ambiente (Maccagnan, Wren-Lewis, Brown, & Taylor, 2018b).

Es por lo anterior que se divisó una oportunidad para llevar a cabo un estudio que permitió la obtención de resultados con el propósito de explorar la capacidad e influencia que tienen las organizaciones para trascender en el bienestar subjetivo, y en la relación familiar de sus empleados. Este estudio en consecuencia facilitó detectar aquellos elementos que impactan significativamente en los empleados y sus familias de una manera positiva.

El llevar a cabo la identificación de los elementos que en mayor medida impactan positivamente fue con el propósito llevar a cabo el planteamiento de una propuesta innovadora para incentivarlos y perpetuarlos dentro de la organización.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la relación entre el bienestar laboral y familiar con respecto al bienestar subjetivo de los empleados de Ford Motor Company de la sede corporativa en la Ciudad de México?
2. ¿Cuáles son aquellos elementos o acciones que proporcionan bienestar a los empleados y a las familias de los empleados?
3. ¿Qué acciones puede realizar la empresa para promover e incrementar el bienestar de los empleados?

Objetivo General:

Demostrar que existe una relación alta y significativa entre el bienestar laboral y familiar con el bienestar subjetivo de los empleados de la sede corporativa de Ford Motor Company en México, por medio de una valoración por parte del empleado desde su experiencia personal.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico para distinguir aquellos elementos del bienestar subjetivo individual que inciden directamente sobre el bienestar familiar.
- Realizar un diagnóstico para evaluar elementos que podrían afectar el bienestar subjetivo de los empleados
- Realizar una propuesta que pueda incrementar el bienestar laboral y familiar de los empleados.

3.2 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación documental recopila diversos textos y estudios científicos que definen el bienestar y sus componentes, las referencias institucionales y las metodologías para su medición. De igual manera, se ha llevado a cabo una recopilación de información la cual expone el ramo económico bajo el que se desempeña la empresa, una breve introducción a la colocación y operación que tiene en el país; así como la definición de su estructura y la delimitación de la unidad de negocio en la que se aplicó el instrumento de medición.

La aplicación del instrumento fue en un único momento otorgando una naturaleza transaccional a la metodología. Por último, la observación y estudio de las evidencias obtenidas permitió obtener un conocimiento general de la percepción que tiene la población estudiada respecto al tema del bienestar; haciéndola una investigación empírica y descriptiva; puesto que se exponen y explican los resultados por medio de los datos obtenidos de las experiencias personales de los empleados.

Esta investigación ha permitido diagnosticar el bienestar percibido por los empleados dentro de la organización, así mismo, se han logrado identificar el elemento principal que permite a la empresa extender directa o indirectamente bienestar a la familia de los empleados y contrastarlos con las teorías de aplicación del bienestar mencionadas en el marco teórico.

3.3 VARIABLES DE ESTUDIO

TABLA 4: DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	ITEMS en cuestionario
Bienestar Laboral	La cantidad de afectaciones positivas y negativas experimentadas en el lugar de trabajo	Esta empresa intenta cuidar a sus empleados. Esta empresa se preocupa por sus empleados. Esta empresa intenta ser justa en sus acciones hacia los empleados.
Salud	El conjunto de condiciones físicas en las que se encuentra un individuo	¿Cómo evalúas tu salud en comparación con personas de tu misma edad? ¿Cómo evalúas tu estado físico en este momento en comparación con personas de tu misma edad?
Capacidad Mental, Física y Emocional	La capacidad psicológica y física para responder ante eventualidades, estímulos y	En el mejor de los casos, tu capacidad de trabajo ha sido excelente. ¿Cómo evalúas tu capacidad de trabajo ahora? ¿Cómo estimas tu capacidad de trabajo actual con respecto a las demandas físicas de tu trabajo? ¿Cómo estimas tu habilidad mental con respecto a las demandas mentales actuales de tu trabajo?

Bienestar Mental	<p>acontecimientos en la vida</p> <p>El estado psicológico de equilibrio en una persona determinado por la capacidad para relacionarse en su entorno</p>	<p>¿Cómo estimas tu capacidad emocional con respecto a las demandas de tu trabajo?</p> <p>¿Recientemente has podido concentrarte en lo que estás haciendo?</p> <p>¿Perdiste mucho sueño debido a la preocupación?</p> <p>¿Sientes que estás jugando un papel útil en tu equipo?</p> <p>¿Te sientes capaz de tomar decisiones sobre las cosas?</p> <p>¿Has sentido que no podías superar tus dificultades?</p> <p>¿Has podido disfrutar de tus actividades diarias normales?</p> <p>¿Has sido capaz de hacer frente a tus problemas?</p> <p>¿Has estado sintiéndote infeliz o deprimido?</p> <p>¿Has estado pensando en ti mismo como una persona sin valor?</p> <p>¿Has estado sintiéndote razonablemente feliz, considerando todo?</p>
Satisfacción Laboral	<p>La plena satisfacción de las necesidades por medio de los recursos de la organización</p>	<p>En general, estoy muy satisfecho con este trabajo.</p> <p>En general, estoy satisfecho con el tipo de actividades que hago en este trabajo.</p> <p>En general, estoy satisfecho con las condiciones laborales.</p> <p>Mi trabajo me permite pasar suficiente tiempo de calidad con mi familia</p> <p>Al final del día queda tiempo para hacer las cosas que me gustaría en casa (por ejemplo, tareas domésticas y actividades de ocio)</p> <p>Mi familia está en equilibrio con mis compromisos laborales</p>
Relación Familia trabajo	<p>La relación bidireccional existente entre las situaciones que se viven en el lugar de trabajo y en la familia</p>	<p>Mi trabajo tiene un impacto positivo en mi vida familiar</p> <p>Lo que sucede en el trabajo me pone irritable o de mal genio en casa</p> <p>Mi desempeño laboral se ve afectado por mis compromisos familiares</p> <p>Las preocupaciones o responsabilidades relacionadas con la familia me distraen en el trabajo</p> <p>Mi familia me motiva a ser un mejor empleado</p> <p>Mi familia tiene un impacto positivo en mis deberes de trabajo del día a día</p> <p>Es difícil concentrarse en el trabajo porque estoy agotado por las responsabilidades familiares</p>
Disfrute del Trabajo	<p>La capacidad para gozar de las actividades que se realizan en el lugar de trabajo</p>	<p>Cuando estoy trabajando muy intensamente, me siento feliz.</p> <p>Disfruto mucho el hacer mi trabajo</p> <p>Me siento feliz durante mi horario laboral</p> <p>Me siento alegre cuando estoy trabajando.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.4 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición utilizado combinó incisos y preguntas de dos cuestionarios distintos, el primero es un cuestionario desarrollado en Finlandia publicado en el artículo científico “A New Approach to Measuring Work-Related Well-Being” (Orsila, Luukkaala, Manka, & Nygard, 2011).

El segundo cuestionario del que se obtuvieron preguntas es del artículo científico “The Work–Family Conflict Scale (WAFCS): Development and Initial Validation of a Self-report Measure of Work–Family Conflict for Use with Parents The Work–Family Conflict Scale (WAFCS): Development and Initial Validation of a Self-report Measure of Work–Family Conflict for Use with Parents” (Haslam, Filus, Morawska, Sanders, & Fletcher, 2015).

El resultado fue un instrumento de 37 reactivos con un formato tipo Likert con puntuaciones que van del 1 al 6 donde: 1 es equivalente a Totalmente en Desacuerdo y 6 el equivalente a Totalmente de Acuerdo. Estos reactivos han sido clasificados en las dimensiones abajo enlistadas.

Cada una de estas dimensiones han sido utilizadas como variables para la clasificación, cálculo, medición e interpretación de los resultados obtenidos a partir de las respuestas de los participantes.

- Bienestar Laboral
- Salud
- Bienestar Mental
- Satisfacción Laboral

- Relación Familia-Trabajo
- Disfrute del Trabajo
- Capacidad Mental, Física y Emocional

Confiabilidad

Con la finalidad de llevar a cabo una investigación de calidad el instrumento de medición fue sometido a un análisis de fiabilidad utilizando el Alfa de Cronbach en cada una de las dimensiones del instrumento.

Los resultados de fiabilidad se pueden observar en la Tabla 5.

TABLA 5: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Dimensión	Alfa de Cronbach	Preguntas	Reactivos Totales	Eliminados
Bienestar Laboral	0.906	B2 a B4	3	B1
Salud	0.764	S1 a S3	3	
Capacidad Mental, Física y Emocional	0.721	CMF1 a 3	3	
Bienestar Mental	0.666	BM1 a 10	10	
Satisfacción Laboral	0.709	SL1 a3	3	

Relación Familia trabajo	0.812	RFL1 a 10	10
Disfrute del Trabajo	0.774	DT1 a la 4	4

Fuente: Elaboración Propia

*Con la finalidad de mantener un buen índice de confiabilidad, se eliminó una pregunta (B1) de la dimensión del Bienestar Laboral.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La recopilación de la información fue a partir de una población estimada de mil doscientos empleados los cuales se encuentran laborando en el edificio corporativo de las oficinas centrales de Ford Motor Company en México.

Como se mencionó con anterioridad, la empresa cuenta con distintos tipos de empleados clasificados de la siguiente manera:

- Salary (Empleados de confianza)
- Hourly (Empleados sueldo por hora/sindicalizados)
- Agencias (Outsourcing)
- Trainees (Estudiantes y recién egresados)
- Servicio Comprado (Por duración de proyecto)

Es importante destacar que la población a la que ha sido enfocado el presente estudio es únicamente a empleados Salary y Hourly, quienes tienen una relación laboral directa como empleados, los cuales gozan de todas las prestaciones y beneficios que la empresa provee,

así como el contar con un contrato que los identifica como empleados directos de la empresa.

La unidad de negocio en la que se llevó a cabo el estudio cuenta con un total de 823 empleados Salary y 47 empleados Hourly. La población estudiada para llevar a cabo la evaluación se reduce a empleados que tienen más de un año de antigüedad en la compañía; ya que ellos tienen un mayor conocimiento y están más familiarizados con los beneficios que Ford otorga a sus empleados; la población de estudio (empleados que cuentan con más de un año de antigüedad) en el momento de hacer la investigación es de 787 empleados Salary y 44 empleados Hourly.

A pesar de la determinación de la población de estudio, la encuesta se mandó a todos los tipos de empleados, con la finalidad de mantener un ambiente de inclusión y evitar generar un sentimiento de discriminación a ningún individuo que presta servicios directa o indirectamente a la empresa en esta unidad de negocio.

3.6 PROCEDIMIENTO Y TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Durante la aplicación del instrumento de medición, se tuvo una respuesta positiva en la participación. Cabe destacar que las personas que recibieron el comunicado y decidieron contestar lo hicieron voluntariamente, con sinceridad y de manera totalmente anónima, siendo totalmente imparcial y no identificable a ningún participante del estudio. Adicional

a lo anterior se notificó que la información sería únicamente utilizada con fines estadísticos.

La recopilación de los datos se llevó en un único periodo de tres días para aquellas personas que quisieran participar por medio de una encuesta electrónica utilizando un formulario de Google Forms vinculado a un boletín emitido semanalmente como medio de comunicación corporativa de la localidad corporativa de Ford en Santa Fe (Ilustración 1). El motivo por el cual se tuvo disponibilidad a la encuesta únicamente durante un periodo de tres días, fue debido a estándares corporativos.

ILUSTRACIÓN 1: COMUNICADO DONDE SE



Fuente: Intranet de Ford (2018)

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con lo expuesto en el Capítulo 3, la muestra fue por conveniencia, la cual se constituyó por 72 personas que voluntariamente contestaron la encuesta de las poblaciones Salary y Hourly.

Cabe señalar que se tuvieron que eliminar 13 observaciones ya que se detectó que existen varios casos en donde las respuestas no son consistentes con la muestra. Los casos eliminados estaban prestando servicios bajo otro esquema, el cual no se encuentra contratado directamente por la empresa, pero que participan en la organización contratados por un tercero. Dicha eliminación fue con la finalidad de preservar una muestra homogénea.

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA

En la muestra se observó una participación mayoritariamente masculina 62.5% (Tabla 6).

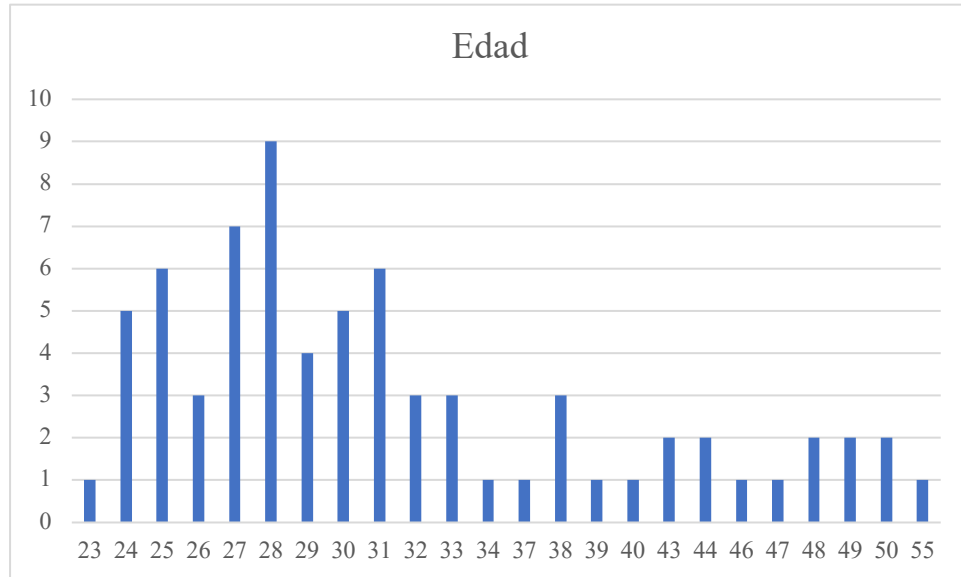
TABLA 6: GÉNERO DE LA MUESTRA ENCUESTADA

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	45	62.5%
Mujer	27	37.5%
Total	72	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la muestra obtenida, 37.5% fueron mujeres y 62.5% fueron hombres de edades entre 23 y 55 años (Gráfica 1) con una edad media de 36.5 años distribuidos todos ellos en las distintas áreas funcionales de la organización.

GRÁFICA 1: EDAD DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA

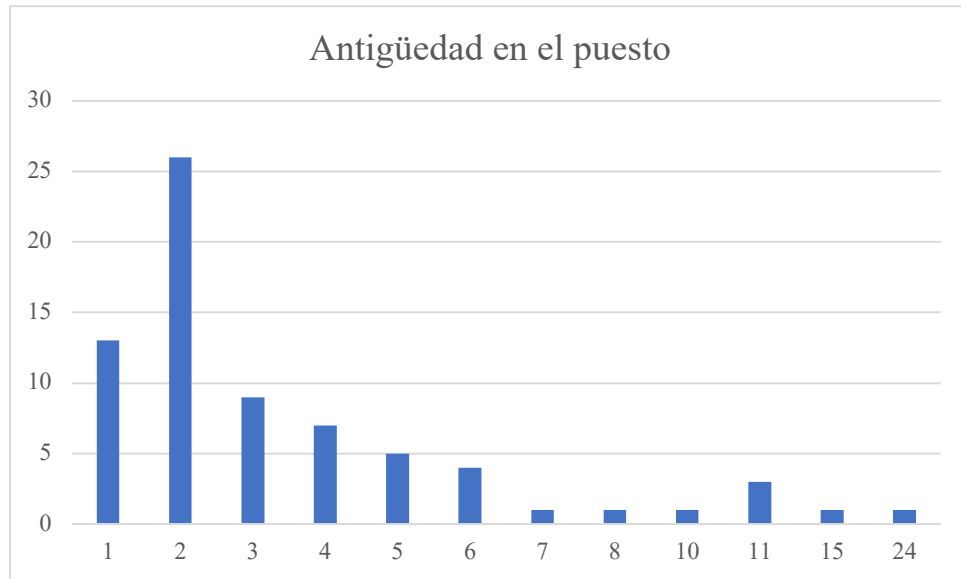


Fuente: Elaboración Propia

La mayor concentración de la participación se encontró en los rangos de edades de los 24 a los 33 años con un total de 51 respuestas de personas en dichas edades.

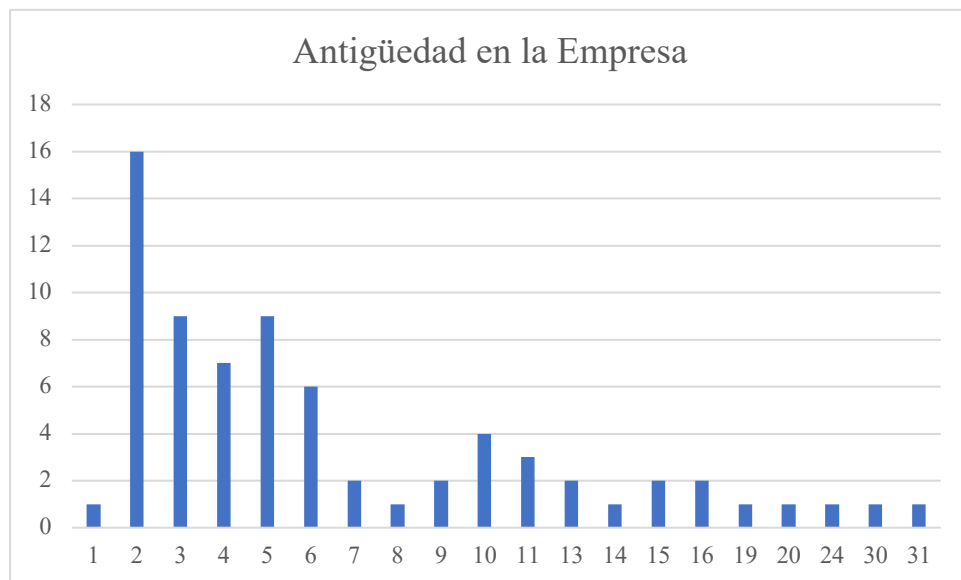
Los encuestados cuentan con un promedio de 3.69 años de antigüedad en el puesto de trabajo, la mayoría de los encuestados se encuentra entre los 1 y 5 años de antigüedad (Gráfica 2); y una media de 7.05 años de antigüedad en la empresa (Gráfica3), la mayoría de los encuestados se encuentran entre 2 y 6 años dentro de la empresa.

GRÁFICA 2: ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA



Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICA 3: ANTIGÜEDAD DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA



Fuente: Elaboración Propia

Respecto al tipo de empleado, la mayor participación corresponde a empleados de tipo Salary 97.22% (Tabla 7).

TABLA 7: TIPO DE EMPLEADO DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA

Tipo de Empleado	Frecuencia	Porcentaje
Sueldo Mensual	70	97.22%
Sueldo por Hora	2	2.78%
Total	72	100%

Fuente: Elaboración Propia

Por ultimo, el grado de escolaridad que tiene mayor población es correspondiente a licenciatura con 71.43% (Tabla 8).

TABLA 8: ESCOLARIDAD DE LA POBLACIÓN ENCUASTADA

Grado Académico	Frecuencia	Cuenta de Escolaridad
Doctorado	1	1.19%
Licenciatura	60	71.43%
Maestría	21	25.0%
Preparatoria	2	2.38%
Total	84	100%

Fuente: Elaboración Propia


4.1.2 ANÁLISIS DE CORRELACIONES


Para determinar aquellos elementos que influyen más en la relación familia trabajo se utilizaron dos técnicas estadísticas distintas.

La primera fue un calculo de correlación de Pearson, con la finalidad de identificar la fuerza de la relación (Tabla 9) de nuestra variable independiente Relación Familia-Trabajo con cada una de nuestras variables dependientes Bienestar Laboral, Salud, Capacidad Mental-Física-Emocional, Bienestar Mental, Satisfacción Laboral, y Disfrute del Trabajo.

TABLA 9: CORRELACIONES DE LA RELACIÓN FAMILIA-TRABAJO

	Bienestar Laboral	Salud	Capacidad MentylFis	Bienestar Mental	Satisfacción Laboral	Disfrute Trabajo	Relación FamTrab
Bienestar Laboral	1	.079	.144	.351	.367	.147	.292
Salud		1	.462	.213	.187	.200	.221
Capacidad MentylFis			1	.384	.309	.272	.443
Bienestar Mental				1	.414	.186	.705
Satisfaccion Laboral					1	.606	.390
Disfrute Trabajo						1	.165
Relación FamTrab							1

 La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

 La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis de correlación usamos como referencia nuestra variable independiente relación Familia-Trabajo (Relación FamTrab) comparando los coeficientes de correlación de cada una de nuestras variables dependientes, destacando aquellos que son más cercanos a 1 y que en consecuencia tienen una influencia más directa sobre nuestra variable independiente.

La correlación de la relación Familia-Trabajo (RelFamTrab) indica que existe una relación positiva moderada con un nivel de significancia del 0.05 con el Bienestar Laboral (0.292).

Por otro lado, la Capacidad Mental, Física y Emocional (0.443) así como la Satisfacción Laboral (0.390), muestran una relación positiva y altamente significativa con la Relación Familia-Trabajo con un nivel de significancia del 0.01.

Interpretando este resultado, podemos indicar que un incremento en la Capacidad Mental, Física y Emocional puede contribuir a una mejora en la relación Familia-Trabajo; así mismo, la Satisfacción Laboral tiene un papel importante en esta relación.

Sorprendentemente el Bienestar Mental con un nivel de significancia del 0.01, indica que los coeficientes de correlación son estadísticamente significativos. Esta es la variable que tiene el puntaje más alto de correlación, muy cercano a 1 con un coeficiente de correlación del 0.705, lo que indica una muy estrecha relación con la Relación Familia-Trabajo.

En otras palabras, es tan fuerte la relación que un incremento en el bienestar mental tendría un impacto positivo fuerte sobre la relación familia-trabajo de los empleados.

Las otras dos variables Salud (0.221) y Disfrute del trabajo (0.165) mantienen relaciones débiles, las cuales no son estadísticamente significativas con la relación familia trabajo por lo que es probable que pueda darse algún incremento en la salud y el disfrute del trabajo. Podemos también decir que la relación familia trabajo se explica en un 70.5% solo con la variable bienestar mental. Sin embargo, el bienestar mental también está influido por otras variables, por lo que fue necesario el cálculo de una regresión lineal.

La segunda técnica estadística que se utilizó fue una regresión con un modelo paso por paso con la finalidad de detectar y excluir aquellas variables que no influyen en nuestra variable independiente (Relación FamTrab) y así poder predecir si alguna mejora en alguna de las variables dependientes con mayor correlación supondrá una mejora en la relación familia-trabajo.

Se realizaron dos modelos uno que contempla únicamente el bienestar mental - Modelo 1 (Tabla 10) y otro que además que contempla la capacidad mental, física y emocional - Modelo 2 (Tabla 11).

TABLA 10 MODELO – VARIABILIDAD EN LA RELACIÓN FAMILIA-TRABAJO

Predictores	R ²	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Estadísticos de colinealidad	
		<i>b</i>	Error típ.	<i>b</i>	Toler.	FIV
Constante		1.025	.482			
Bienestar Mental	0.497	.831	.100	.705	1.000	1.000

Fuente: Elaboración Propia

El Modelo 1 (Tabla 10) por si solo explica el la Relación Familia-Trabajo en un 49.7% con la variable bienestar mental. Sin embargo, el Modelo 2 (Tabla 11) incluye dos variables que ayudan a explicar la variabilidad de la Relación Familia-Trabajo en un 53.1%.

TABLA 11: MODELO 2 – VARIABILIDAD EN LA RELACIÓN FAMILIA-TRABAJO

Predictores	R ²	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Estadísticos de colinealidad	
		<i>b</i>	Error típ.	<i>b</i>	Toler.	FIV
Constante		-.116	.689			1.000
Bienestar Mental	0.531	.740	.105	.627	.852	1.173
Capacidad Mental, Física y Psicológica		.299	.132	.202	.852	1.173

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la ecuación de regresión, para poder obtener la variación de una unidad en la Relación Familia-Trabajo, se deberá incrementar en una unidad el bienestar mental y la capacidad menta física y psicológica en las proporciones que se indicaron en la tabla anterior.

Para determinar los coeficientes de regresión, se utilizaron los siguientes parámetros:

$$RFT = \beta_0 + \beta_{BMBM} + \beta_{CMFPCMFP} + U$$

En donde:

RFT = Relación Familia-Trabajo

β_0 = coeficiente de la constante

β = coeficiente de variación

BM= Bienestar Mental

CMFP= Capacidad Mental, Física y Psicológica

U= variación por variables extrañas al modelo

4.1.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Retomando la definición seleccionada en el Capítulo 1 para definir el bienestar elaborada por Bakar et al., (2015) “El bienestar es un estado físico, social y mental positivo que se deriva de una multitud de bienes colectivos y relaciones con personas y lugares...”; podemos identificar claramente que es definido como un estado positivo en el que se destacan tres elementos principales:

- el estado físico
- el estado social
- el estado mental

Estos tres elementos son indispensables para determinar el estado de bienestar del que una persona goza, los cuales, están interrelacionados por medio de componentes cuantitativos (ingresos, sustento, empleo, etc.) y elementos cualitativos (relaciones, experiencias, educación, etc.). Esta definición empata totalmente entre los elementos descritos por Bakar et al., (2015) y los indicadores mencionados en las investigaciones de Kroll (2011), quien indica que el bienestar general de los individuos está compuesto por dos tipos de indicadores: Los indicadores objetivos, también conocidos como condiciones, son

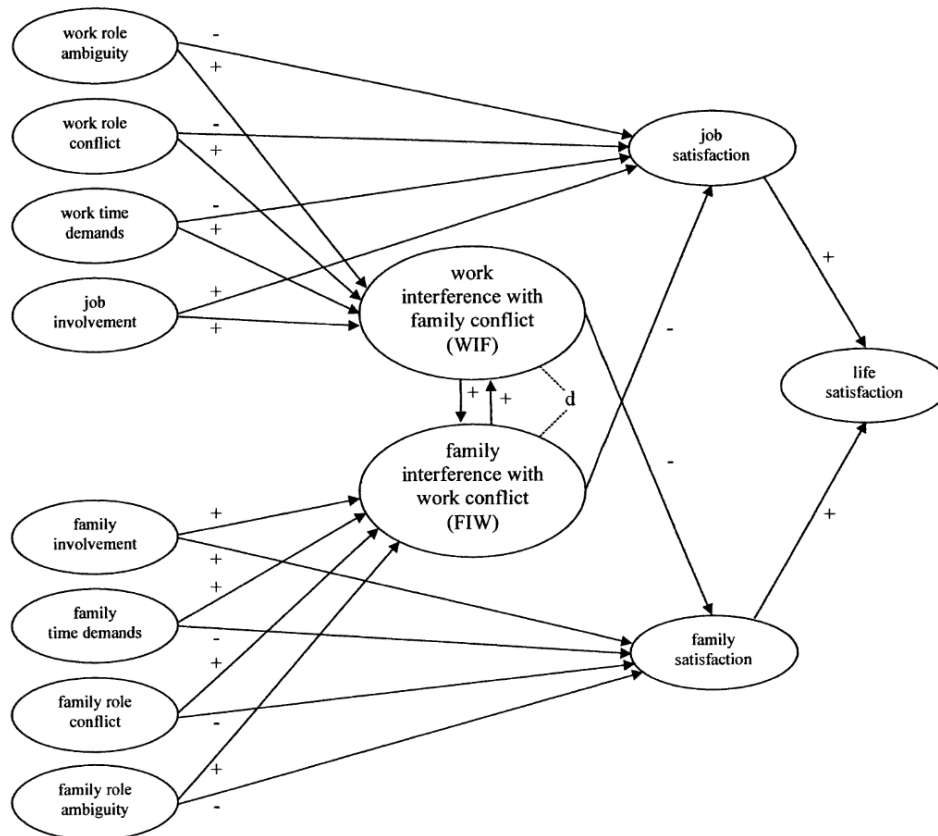
aquellos que describen las circunstancias de vida de las personas, como pueden ser: los ingresos netos mensuales, la expectativa de vida, el acceso a servicios, el nivel educativo; y los indicadores subjetivos, conocidos como percepciones, son aquellos relativos al nivel de satisfacción que sienten las personas en su vida, por ejemplo: el trabajo, la familia, la forma en la que vive.

Siguiendo esa misma secuencia, podemos asociar claramente que tanto a la definición de Bakar et al., (2015) y los indicadores de Kroll (2011) están en completa sintonía con el marco estructural propuesto por la OECD el Wellbeing Framework (2017b) . La OECD hace dos clasificaciones principales: Calidad de Vida (elementos cualitativos), y, Condiciones Materiales (elementos cuantitativos), estas dos clasificaciones forman parte del Bienestar Presente. La suma del Bienestar Presente al conjunto de Recursos para el Bienestar Futuro son los elementos que preservan, modifican, sostienen y generan un estado de bienestar cuantificable y medible.

Es importante recordar que dicha combinación de componentes y recursos forman parte de un ciclo que se modifica a través del tiempo; por lo tanto, es adecuado indicar que alguna alteración, ya sea en los elementos que conforman la Calidad de Vida o las Condiciones Materiales tiene un impacto directo sobre el bienestar de las personas y su satisfacción con la vida.

De acuerdo con Rathi & Barath (2013), el trabajo y la familia son los dos componentes más importantes de la vida de una persona, por esta razón, estas dos áreas son esenciales en el momento de intentar determinar el bienestar del que goza una persona.

FIGURA 41: MODELO DEL CONFLICTO FAMILIA-TRABAJO



Fuente: Carlson & Kacmar (2000)

Carlson & Kacmar (2000), crean un modelo relacional (Figura 41) en el que explican que la ambigüedad del rol, la demanda de tiempo, el involucramiento y los conflictos en el trabajo determinan la satisfacción laboral, pero también crean interferencia con los conflictos familiares, conflictos que impactan directamente y de manera negativa en la satisfacción familiar. Por otro lado, la ambigüedad del rol, la demanda de tiempo, el involucramiento y los conflictos en la familia, determinan la satisfacción familiar, los cuales también crean interferencia con los conflictos laborales, que impacta directamente y de manera negativa en la satisfacción laboral. Siendo así que la combinación de la

satisfacción laboral y la satisfacción familiar determinarán la satisfacción de vida de los individuos.

Puesto que existe una interdependencia entre ambas áreas de la vida de los individuos (familia-trabajo) con la satisfacción y el bienestar, fue necesario determinar qué elementos son aquellos que aportan positivamente en la relación existente entre la familia y el trabajo. En la medición que se llevo a cabo siempre estuvo presente la preservación, consistencia y total alineación con la definición del bienestar y sus elementos: estado físico, estado social y estado mental.

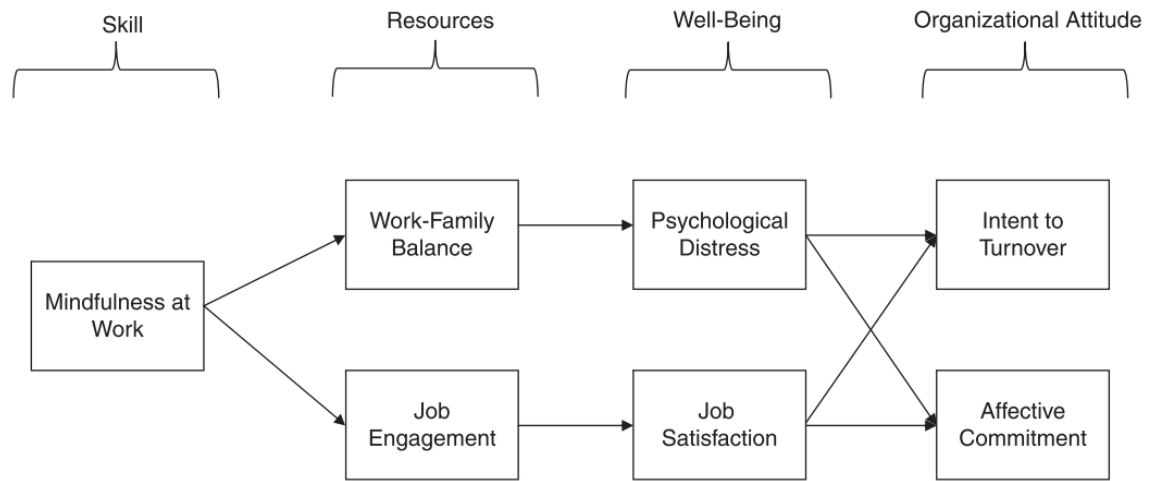
La relación familia-trabajo es el estado social de los individuos, ya que es en donde se crean las relaciones y se forman los vínculos emocionales. A pesar de llevar a cabo una medición en distintos aspectos como la salud, la satisfacción laboral y el disfrute del trabajo, se ha llegado a la conclusión que el estado mental es el factor determinante que contribuirá en mayor medida en el bienestar de relación familia-trabajo (estado social), y, en segundo lugar, este bienestar puede ser apalancado por un buen mantenimiento, cuidado y desarrollo de la capacidad física, mental y emocional (estado físico).

Tal como se mencionó, en las investigaciones desarrolladas por Maccagnan et al. (2018a), se sugiere que el bienestar subjetivo en un nivel psicológico se debe a que las emociones positivas pueden compensar ("deshacer") las reacciones negativas generadas por las emociones negativas; y que las emociones positivas pueden ayudar a las personas a aumentar sus recursos personales y su resiliencia psicológica.

Es así que de acuerdo con los resultados obtenidos, el área óptima de trabajo para incrementar el nivel de bienestar en la relación familia-trabajo es a nivel individual y comenzando por el bienestar mental de una persona. Esta conclusión permite reforzar la propuesta llevada a cabo por Zivnuska et al. (2016), para usar el Mindfulness como herramienta para trabajar en el bienestar mental de una persona; Zivnuska et al. (2016), sugieren que la atención plena en el trabajo es una herramienta que se puede ser utilizada para incrementar y desarrollar habilidades que permitan a los empleados acrecentar sus recursos energéticos al lograr el equilibrio trabajo-familia y el compromiso laboral; puesto que los hallazgos en psicología clínica y social indican que la atención plena está asociada con la salud física y mental y es ampliamente accesible y fácilmente entrenable.

Por ultimo, conociendo los efectos positivos que genera la práctica del Mindfulness, y siendo esta una habilidad que puede ser desarrollada; se propone incorporar la practica habitual del Mindfulness ya que esta va a traer efectos positivos sobre el balance trabajo-familia. Se propone el modelo (Figura 43) desarrollado por Zivnuska et al., (2016) como la forma más simple de ver el beneficio de la implementación de la práctica de Mindfulness en los lugares de trabajo y que mayor valor aporta a las organizaciones. Las evidencias demuestran que la satisfacción laboral y el estado de ánimo en el trabajo impactan o se extienden al estado de ánimo después del trabajo, los hallazgos exhiben que el bienestar depende de la congruencia entre el trabajador y el trabajo, así mismo, algunas investigaciones demuestran que las actitudes laborales influyen en el bienestar subjetivo (Valickas & Pilkauskaite-Valickiene, 2014).

FIGURA 42: MODELO DE MINDFULNESS EN EL TRABAJO Y ACTITUDES ORGANIZACIONALES



Fuente: Zivnuska et al., (2016)

Con lo anteriormente expuesto, se logra dar respuesta a las tres preguntas planteadas durante el desarrollo del trabajo de investigación:

1. ¿Cuál es la relación entre el bienestar laboral y familiar con respecto al bienestar subjetivo de los empleados de Ford Motor Company de la sede corporativa en la Ciudad de México?

El bienestar subjetivo de los empleados de esta empresa tiene una relación positiva fuerte con el bienestar laboral y familiar por medio del bienestar mental, el cual juega un papel indispensable en el momento de llevar a cabo una evaluación objetiva sobre aquellos elementos individuales que contribuyen en su satisfacción con su trabajo y su familia.

2. ¿Cuáles son aquellos elementos o acciones que proporcionan bienestar a los empleados y a las familias de los empleados?

Si bien existen condiciones materiales y elementos cualitativos que pueden aportar positivamente al bienestar de los empleados, es claramente identificable que el bienestar mental de los empleados es el elemento que propicia un estado de satisfacción, el bienestar mental complementado con una buena capacidad física y emocional ayudarán a propiciar un estado de bienestar.

3. ¿Qué acciones puede realizar la empresa para promover e incrementar el bienestar de los empleados?

El mayor aliciente que puede brindar la empresa es aquél que propicie la conservación y el desarrollo del bienestar mental. La implementación de programas de reflexión, meditación y atención plena pueden ser de gran ayuda en el momento de procurar el bienestar mental de los empleados.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los resultados de las investigaciones científicas y de esta investigación son evidentes, mejorar el bienestar mental es indispensable para modificar los juicios emitidos respecto a los componentes del bienestar subjetivo de los individuos. Un cambio en la percepción de la realidad, derivado de la práctica del Mindfulness, puede crear una transformación en la vida de las personas incrementando los sentimientos de satisfacción frente a la vida. Adicionalmente, si las prácticas para incrementar el bienestar mental se combinan con un incremento de la capacidad mental, física y emocional, se puede perpetuar el estado del bienestar.

La siguiente propuesta innovadora presenta un programa que puede ayudar a nivel organizacional el bienestar de los empleados de Ford. Es adecuado indicar que este programa tiene que venir respaldado por la mesa directiva de la compañía, razón por la cual se llevará a cabo una presentación sobre los beneficios de la práctica del Mindfulness y los buenos resultados que puede aportar a la organización y a los empleados.

El programa consistirá en distintas fases a lo largo de un periodo de febrero a abril (4 meses) del 2020, repitiéndose trimestralmente con la finalidad tener un refuerzo sobre los conceptos y la práctica del Mindfulness; así como una adecuada adopción del programa. A continuación, se presentan cada una de las fases y el objetivo de cada una de ellas (Tabla 10); así como el cronograma para la ejecución del plan (Figura 41).

El programa de Mindfulness en la oficina pretende tener el mayor impacto posible; razón por la cual combinará recursos digitales, interacciones grupales e individuales con expertos en la materia.

TABLA 12: FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

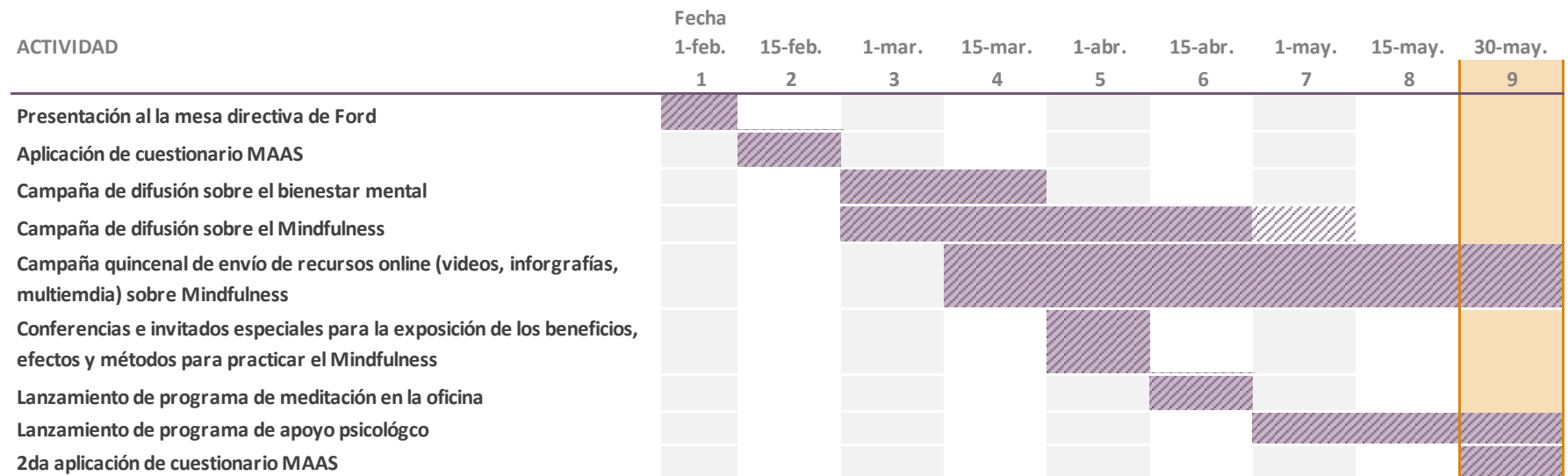
Actividad	Fase	Objetivo
Aplicación de cuestionario MAAS	1	Llevar a cabo un diagnóstico sobre la capacidad de Mindfulness que presentan los empleados previamente al lanzamiento del programa
Campaña de difusión sobre el bienestar mental	2	Se llevará a cabo una campaña de comunicación para familiarizar a los empleados con términos como bienestar mental e identificar aquellos elementos que pueden perjudicarlo o beneficiarlo
Campaña de difusión sobre el Mindfulness	2	Se llevará a cabo una campaña de comunicación para familiarizar a los empleados con el término, algunas técnicas para llevarlo a la práctica, así como los beneficios de realizarlo de manera habitual
Campaña quincenal de envío de recursos online (videos, infografías, multimedia) sobre Mindfulness	2	Se llevará a cabo una campaña de comunicación continua cada 15 días durante toda la duración del programa en el que se comparta contenido de distintas fuentes que hablen del tema.

Actividad	Fase	Objetivo
Conferencias e invitados especiales para la exposición de los beneficios, efectos y métodos para practicar el Mindfulness	3	Se llevará a cabo un evento presencial con invitados expertos en el tema que puedan ayudar a los empleados a esclarecer sus dudas, proveer información adicional, así como compartir sus experiencias y recomendaciones.
Lanzamiento de programa de meditación en la oficina	4	Por medio de un evento se oficializará el programa de Mindfulness en la oficina en el cual se notificará a los empleados la libertad para poder llevar a cabo su meditación durante 10-15 minutos previos a la hora de la comida.
Lanzamiento de apoyo psicológico	4	Se notificará a los empleados la disponibilidad para agendar citas psicológicas en el área del servicio médico, el psicólogo pertenecerá como inplant del servicio médico.
Aplicación de cuestionario MAAS	5	Con la finalidad de llevar a cabo una evaluación sobre la práctica del Mindfulness en la oficina se llevará a cabo una segunda medición comparando contra los resultados iniciales.

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 43: PROGRAMA DE ADOPCIÓN DEL MINDFULNESS

Programa de adopción del Mindfulness



Fuente: Elaboración Propia

Para llevar a cabo la medición se utilizará un nuevo instrumento de medición el cual está basado en la Escala de Conciencia de Atención Consciente (Mindful Attention Awareness Scale – MAAS), la cual se enfoca en la presencia o ausencia de atención y conciencia de lo que está ocurriendo en el momento presente. Este instrumento basado en la escala MAAS es retomado de la investigación llevada a cabo por Barajas & Garra (2014) titulado Experiencias Cotidianas (Figura 42).

FIGURA 44: EXPERIENCIAS COTIDIANAS

EXPERIENCIAS COTIDIANAS

Instrucciones. A continuación aparece un conjunto de afirmaciones sobre su experiencia diaria. Utilizando la escala del 1 al 6 mostrada más abajo, indique con qué frecuencia tiene usted dichas experiencias. Por favor, responda según su experiencia real, en vez de lo que usted cree que su experiencia debería ser. Por favor, considere por separado cada una de las cuestiones.

	1 Casi siempre	2 Con mucha frecuencia	3 Con cierta frecuencia	4 Con poca frecuencia	5 Con muy poca frecuencia	6 Casi nunca
1. Puedo estar experimentando una emoción y no ser consciente de ello hasta algo más tarde.	1	2	3	4	5	6
2. Rompo o derramo cosas por descuido, por no prestar atención o por estar pensando en otra cosa.	1	2	3	4	5	6
3. Me es difícil permanecer centrado en lo que ocurre en el momento actual.	1	2	3	4	5	6
4. Tiendo a caminar deprisa hacia donde me dirijo sin prestar atención a lo que voy experimentando por el camino.	1	2	3	4	5	6
5. Tiendo a no darme cuenta de las sensaciones de tensión física o malestar hasta que realmente me llaman la atención.	1	2	3	4	5	6
6. Se me olvida el nombre de una persona casi tan pronto como me lo dicen por primera vez.	1	2	3	4	5	6
7. Parece que voy "con el piloto automático puesto", sin ser muy consciente de lo que estoy haciendo.	1	2	3	4	5	6
8. Hago las cosas deprisa y corriendo sin estar muy atento a lo que hago.	1	2	3	4	5	6
9. Me centro tanto en el objetivo que quiero alcanzar que pierdo la noción de lo que estoy haciendo para conseguirlo.	1	2	3	4	5	6
10. Hago trabajos o tareas de forma automática, sin ser consciente de lo que estoy haciendo.	1	2	3	4	5	6
11. Me sorprende escuchando a medias a alguien, mientras hago otra cosa al mismo tiempo.	1	2	3	4	5	6
12. Voy conduciendo a los sitios "con el piloto automático puesto" y después me pregunto qué hago allí.	1	2	3	4	5	6
13. Me sorprende preocupado por el futuro o el pasado.	1	2	3	4	5	6
14. Me sorprende haciendo cosas sin prestar atención.	1	2	3	4	5	6
15. Pico cosas de comer sin darme cuenta de que estoy comiendo.	1	2	3	4	5	6

Fuente: Barajas & Garra (2014)

CONCLUSIONES

El objetivo de llevar a cabo esta investigación fue encontrar la relación que existe entre la familia, el trabajo y el bienestar subjetivo que gozan los empleados Ford Motor Company en su sede Corporativa de la ciudad de México. Dentro de los hallazgos más importantes se encuentra una correlación muy fuerte entre bienestar mental y la relación familia-trabajo, la cual indica que un incremento en el bienestar mental tendría un impacto positivo fuerte sobre la relación familia-trabajo de los empleados. Adicionalmente, si se añade un incremento en la capacidad física y mental, éste servirá como un sólido refuerzo al desarrollo del bienestar mental incrementando el bienestar subjetivo. Tal como se expresa, la meditación y el mindfulness pueden ser herramientas útiles en el incremento del bienestar subjetivo, pues conociendo los efectos positivos que genera, y siendo ésta una habilidad que puede ser desarrollada, se propone incorporar la práctica habitual con el fin de tener más emociones positivas; así como sentirse bien y sentirse satisfecho con la vida. Esta investigación está limitada por la organización en la que se llevó a cabo, la unidad de negocio, que es exclusivamente el corporativo, así como la población estudiada; debido a que la población que labora en una planta tiene ritmos laborales distintos a los de las oficinas administrativas. Por último, la presente investigación podría servir como base sólida y sustentada teniendo como respaldo las últimas investigaciones científicas para que otros investigadores puedan llevar este tema a otras organizaciones y ayudar a otras empresas u organismos, exclusivamente con la finalidad de incrementar el bienestar subjetivo de empleados de otros sectores e industrias, contribuyendo así, al incremento generalizado del bienestar subjetivo a nivel social.

Referencias

- Alatartseva, E., & Barysheva, G. (2015). Well-being: Subjective and Objective Aspects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 36–42. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.12.479>
- Álvarez Ramírez, A., & Racero López, V. (2014). Contrato Psicológico Y Bienestar Laboral. *Páginas*, (95), 61–70. Retrieved from <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/article/view/2517>
- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, 29(2), 304–311. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626>
- Bakar, A. A., Osman, M. M., Bachok, S., Ibrahim, M., & Mohamed, M. Z. (2015). Modelling Economic Wellbeing and Social Wellbeing for Sustainability: A Theoretical Concept. *Procedia Environmental Sciences*, 28, 286–296. <https://doi.org/10.1016/J.PROENV.2015.07.037>
- Ballout, H. I. (2008). Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants. *Journal of Management Development*, 27(5), 437–466. <https://doi.org/10.1108/02621710810871781>
- Barajas, S., & Garra, L. (2014). Mindfulness and psychopathology: Adaptation of the Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) in a Spanish sample. *Clinica y Salud*, 25(1), 49–56. [https://doi.org/10.1016/S1130-5274\(14\)70026-X](https://doi.org/10.1016/S1130-5274(14)70026-X)
- Bazzhina, V. (2015). Labour Activity as a Factor of Social, Economic and Emotional Well-being of the Population. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 74–81. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.12.486>
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 110–116. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Campillo, I. (2010). Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en los regímenes de bienestar mediterráneos: los casos de Italia y España. *Política y Sociedad*, 47(1), 189–213. Retrieved from <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/22863>
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work–Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031–1054. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920630002600502>
- Celma, D., Martínez-García, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill / Interamericana. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Colomeischi, A. A. (2014). Emotional Life as Influence on Work Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, 350–354.

<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.12.386>

- Colomeischi, A. A. (2015). Predictors for Wellbeing: Emotional Factors and Expectancy for Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 190, 48–53. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.04.915>
- Coo, C., & Salanova, M. (2017). Mindfulness Can Make You Happy-and-Productive: A Mindfulness Controlled Trial and Its Effects on Happiness, Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9892-8>
- Corona, K., Campos, B., & Chen, C. (2017). Familism Is Associated With Psychological Well-Being and Physical Health: Main Effects and Stress-Buffering Effects. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 39(1), 46–65. <https://doi.org/10.1177/0739986316671297>
- Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., Lamontagne, A. D., & Reavley, N. J. (2017). How can organisations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work. *International Journal of Workplace Health Management International Journal of Workplace Health Management*, 9(2), 411–427. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2016-0001>
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Durand, M., & Boarini, R. (2016). “Well-Being as a Business Concept.” *Humanistic Management Journal*, 1(1), 127–137. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0007-1>
- García-Cadena, C. H., de la Rubia, J. M., Díaz-Díaz, H. L., Martínez-Rodríguez, J., Sánchez-Reyes, L., & López-Rosales, F. (2013). Effect of family strength over the psychological well-being and internal locus of control. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 5(2), 33–46. <https://doi.org/10.5460/JBHSI.V5.2.42251>
- Gärbling, T., Gamble, A., Fors, F., & Hjerm, M. (2016). Emotional Well-Being Related to Time Pressure, Impediment to Goal Progress, and Stress-Related Symptoms. *Journal of Happiness Studies*, 17(5), 1789–1799. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9670-4>
- Giovannini, E., Hall, J., Morrone, A., & Ranuzzi, G. (2011). A Framework to measure the progress of societies. *Revue d'économie Politique*, 121(1), 93. <https://doi.org/10.3917/redp.211.0093>
- Guirao Mirón, C. (2011). Nuevas formas de relación trabajo productivo y sociedad: la conciliación de la vida familiar y laboral. *Prisma Social: Revista de Ciencias Sociales*, (6), 284–311. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3686433&info=resumen&idioma=ENG>
- Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2018). A Cross-National Study on the Antecedents of Work–Life Balance from the Fit and Balance Perspective. *Social Indicators Research*, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6>

- Haslam, D., Filus, A., Morawska, A., Sanders, M. R., & Fletcher, R. (2015). The Work–Family Conflict Scale (WAFCS): Development and Initial Validation of a Self-report Measure of Work–Family Conflict for Use with Parents. *Child Psychiatry & Human Development*, *46*(3), 346–357. <https://doi.org/10.1007/s10578-014-0476-0>
- Hill, E. J. (2005). Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support. *Journal of Family Issues*, *26*(6), 793–819. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277542>
- Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organisational justice and employee well-being. *International Journal of Manpower*, *37*(6), 945–964. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0212>
- Innanen, H., Tolvanen, A., & Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, *1*(1), 38–49. <https://doi.org/10.1016/J.BURN.2014.04.001>
- Kapteyn, A., Lee, J., Tassot, C., Vonkova, H., & Zamarro, G. (2015). Dimensions of Subjective Well-Being. *Social Indicators Research*, *123*(3), 625–660. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0753-0>
- Kroll, C. (2011). *Measuring Progress and Well-Being: Achievements and Challenges of A New Global Movement. International Political Analyses*. Retrieved from <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/08509.pdf>
- Kruger, P. S. (2011). Wellbeing—The Five Essential Elements. *Applied Research in Quality of Life*, *6*(3), 325–328. <https://doi.org/10.1007/s11482-010-9127-1>
- Lysova, E. I., Korotov, K., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. W. (2015). The role of the spouse in managers’ family-related career sensemaking. *Career Development International*, *20*(5), 503–524. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2014-0142>
- Maccagnan, A., Wren-Lewis, S., Brown, H., & Taylor, T. (2018a). Wellbeing and Society: Towards Quantification of the Co-benefits of Wellbeing. *Social Indicators Research*, 1–27. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1826-7>
- Maccagnan, A., Wren-Lewis, S., Brown, H., & Taylor, T. (2018b). Wellbeing and Society: Towards Quantification of the Co-benefits of Wellbeing. *Social Indicators Research*, 1–27. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1826-7>
- Michaels, C. N., & Greene, A. M. (2013). Worksite Wellness: Increasing Adoption of Workplace Health Promotion Programs. *Health Promotion Practice*. <https://doi.org/10.1177/1524839913480800>
- OECD. (2016). About the OECD - OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/about/>
- OECD. (2017a). *How’s Life? 2017*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/how_life-2017-en
- OECD. (2017b). OECD Better Life Index. Retrieved April 27, 2018, from <http://www.oecdbetterlifeindex.org/about/better-life-initiative/>

- Orsila, R., Luukkaala, T., Manka, M.-L., & Nygard, C.-H. (2011). A New Approach to Measuring Work-Related Well-Being. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 17(4), 341–359. <https://doi.org/10.1080/10803548.2011.11076900>
- Palle, B., & Knudsen, E. (2005). Great Place to Work® Institute. *Industrial Relations*, (November), 1–53.
- Porter, M. E., Stern, S., & Green, M. (2016). Social Progress Index 2016. *Social Progress Index - Data*, 41. <https://doi.org/16-05008> (E) 070416
- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Abdallah, S., Michaelson, J., Shah, S., Stoll, L., Marks, N., ... Kleinjans, R. (2015). Sustainable Society Index 2014. *A Global Index of Sustainable Well-Being*, 89. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rashid, W. E. W., Omar, A. S., & Shah, M. M. (2016). Work and Home Demands on Work-Family Conflict Among Academicians in Achieving Work-Life Balance: A Conceptual Study. In *Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014)* (pp. 331–341). Singapore: Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-287-426-9_29
- Rathi, N., & Barath, M. (2013). Work-family conflict and job and family satisfaction : Moderating effect of social support among police personnel. *An International Journal International Journal of Manpower Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 438–454. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EDI-10-2012-0092>
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting Subjective Well-Being at Work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117–131. <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>
- Sánchez González, J. M. (2006). Análisis de los efectos de la nocturnidad laboral permanente y de la rotación de turnos en el bienestar, la satisfacción familiar y el rendimiento perceptivo-visual de los trabajadores. *TDX (Tesis Doctorals En Xarxa)*, 351. Retrieved from <http://www.tesisenred.net/handle/10803/9443>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *Journal of Positive Psychology*, 1–3. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Sempere, J., Acosta, A., Abdallah, S., & Ortí, M. (2010). Enfoques sobre bienestar y buen vivir. So. Retrieved from https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Dossier/Dossier_Enfoques_sobre_bienestar_y_buen_vivir.pdf
- Sirgy, M. J. (2012). *The Psychology of Quality of Life* (Vol. 50). Dordrecht: Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-4405-9>
- Spence, G. B. (2015). Workplace wellbeing programs: If you build it they may NOT come...because it's not what they really need! *International Journal of Wellbeing*, 5(2), 109–124. <https://doi.org/10.5502/ijw.v5i2.7>
- Taylor, T. E. (2015). The markers of wellbeing: A basis for a theory-neutral approach. *International Journal of Wellbeing*, 5(2), 75–90. <https://doi.org/10.5502/ijw.v5i2.5>

- Thomas, P. A., Liu, H., Umberson, D., & Sutor, J. J. (2017). Family Relationships and Well-Being. *Innovation in Aging, 1*(3). <https://doi.org/10.1093/geroni/igx025>
- Valickas, A., & Pilkauskaite-Valickiene, R. (2014). The Role of Career Competencies on Subjective Well-being. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116*, 2736–2740. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.01.646>
- Van de Kerk, G., Manuel, A., & Kleinjans, R. (2014). *Sustainable Society Index 2014. Sustainable Society Foundation. The Hague, The Netherlands.* <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Ferguson, M., & Carlson, D. S. (2016). Mindfulness at work: resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International Career Development International Iss International Journal of Workplace Health Management, 21*(2), 106–124. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/CDI-06-2015-0086>