

**Gerencia de la felicidad en las organizaciones: Un enfoque hacia el bienestar laboral y la sostenibilidad corporativa**

Johana Ensueño Orozco y Manuel Alejandro Vásquez Usma

Artículo Científico, Universidad Uniremington

Especialización Alta Gerencia

Santiago Giraldo Hernández

09 de junio de 2025



## Contenido

Resumen.....	4
Palabras Clave.....	4
Abstract.....	4
Introducción .....	5
Planteamiento del problema.....	7
Pregunta Problema.....	8
Objetivo General y específicos .....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos específicos: .....	9
Sinopsis .....	10
Contribución al conocimiento:.....	11
1.Referente Teórico.....	12
1.1. Fundamentos Conceptuales de la Felicidad en el Contexto Organizacional: .....	12
1.2. La felicidad como constructo psicológico y organizacional.....	12
1.3. Diferencias entre felicidad hedónica y eudaimónica en el entorno laboral: .....	13
1.4. Bienestar Laboral: .....	14
1.5. Bienestar psicológico y emocional en el ámbito organizacional .....	14
1.6. El modelo PERMA de bienestar aplicado al trabajo (Seligman).....	15
1.7. Factores determinantes del bienestar laboral .....	15
1.8. Estilo de liderazgo y gestión .....	16
1.9. Diferencias entre bienestar, satisfacción y compromiso laboral:.....	16

1.10. Gerencia de la Felicidad: De la Intuición a la Estrategia.....	17
1.11. La evolución de la gestión del talento hacia la gestión del bienestar: .....	17
1.12. La gerencia de la felicidad como práctica estratégica .....	18
1.13. Impacto de la gerencia de la felicidad en la productividad y el rendimiento organizacional .....	18
1.14. Cultura Organizacional y Comportamiento Positivo: .....	19
1.15. Teorías de la Cultura Organizacional .....	19
1.16. La relación entre RSC organizacional y felicidad en el trabajo.....	20
1.17. Liderazgo positivo y emocionalmente inteligente .....	20
1.18. Efectos de la felicidad en la motivación y retención del talento.....	21
2. Análisis bibliométrico de la estructura intelectual.....	22
3. Discusión.....	36
4. Conclusión .....	38
5. Referencias.....	40

## **Resumen**

Este artículo analiza la gerencia de la felicidad como una estrategia organizacional clave para alinear el bienestar de los empleados con el rendimiento empresarial. A partir de una revisión teórica y empírica, se integran modelos como PERMA, EWB y las 5C con prácticas de liderazgo positivo, cultura organizacional y gestión emocional. Los hallazgos evidencian que la felicidad laboral incide positivamente en la productividad, la retención del talento y la sostenibilidad corporativa. Además, se destaca la necesidad de un enfoque sistémico e integral que trascienda prácticas simbólicas y fortalezca climas laborales emocionalmente saludables. Finalmente, se propone un modelo estratégico de gerencia de la felicidad adaptado al contexto organizacional contemporáneo.

## **Palabras Clave**

Felicidad laboral, bienestar organizacional, liderazgo positivo, cultura organizacional, sostenibilidad empresarial, gestión del talento.

## **Abstract**

This article analyzes happiness management as a key organizational strategy to align employee well-being with business performance. Based on theoretical and empirical literature, it integrates models such as PERMA, EWB, and the 5C framework with practices of positive leadership, organizational culture, and emotional management. The findings show that workplace happiness has a positive impact on productivity, talent retention, and corporate sustainability. Furthermore, the article highlights the need for a systemic and comprehensive approach that goes beyond symbolic practices and fosters emotionally healthy work environments. Finally, a strategic model for happiness management is proposed, tailored to the realities of contemporary organizations.

## Introducción

Según un estudio de Harvard Business Review (2022), las organizaciones que promueven altos niveles de felicidad laboral pueden incrementar su rendimiento hasta en un 31 %. En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, tanto a nivel de cargos como entre empresas, se exigen mayores niveles de conocimiento y habilidades blandas para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Esta realidad ha traído consigo diversas problemáticas en el entorno laboral, como la alta rotación de personal, el desempleo y la baja permanencia en los puestos de trabajo, lo que representa un desafío estructural que eleva los costos operativos y afecta la estabilidad organizacional. En respuesta, las empresas buscan alternativas basadas en nuevas tendencias organizacionales, con el objetivo de mejorar su productividad, rentabilidad, clima laboral y competitividad en el mercado.

En este contexto, resulta fundamental abordar el concepto de felicidad desde una perspectiva gerencial, identificando las herramientas disponibles que permitan su medición y gestión efectiva. La felicidad en el trabajo ha captado el interés de múltiples actores, incluyendo empresas, gobiernos, organismos internacionales, académicos y profesionales, debido a su potencial para transformar la dinámica organizacional (Gaitán et al., 2015, p. 15).

Su relevancia es tal, que ha trascendido el ámbito empresarial y se analiza incluso en términos de su impacto económico. La revisión de la literatura revela una diversidad de enfoques que buscan conceptualizar la felicidad en las organizaciones, reconociendo que se trata de un constructo subjetivo cuya percepción varía entre los individuos. Cada persona experimenta la felicidad de manera distinta, ya sea como deseo, satisfacción o placer (Gaitán et al., 2015, p. 9).

El interés por comprender la felicidad no es nuevo. Desde la antigüedad, filósofos griegos como Platón y Aristóteles reflexionaron sobre su significado y su relación con la verdad y el bien. Marías (1987) explica que, para Platón, la felicidad está conectada con la verdad y la belleza, procedentes del Bien supremo. Aristóteles, por su parte, afirmaba que “vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz” (citado por Marías, 1987), planteando una visión ética de la felicidad que sigue vigente en el pensamiento moderno (Moccia, 2016).

En la actualidad, la felicidad se ha convertido en el eje central de muchas acciones y objetivos humanos. En el ámbito organizacional, diversos estudios han demostrado que los empleados felices son más productivos, innovadores y comprometidos, lo cual ha motivado a numerosas empresas a crear áreas especializadas en su gestión. Cargos como “Director de Felicidad” son ya comunes en compañías como Google, Open English o Zappos, donde estas figuras tienen como misión fomentar la motivación, la cohesión de los equipos y la promoción de los valores corporativos (Gaitán et al., 2015).

## **Planteamiento del problema**

A pesar de la creciente evidencia sobre la importancia del bienestar laboral, muchas empresas del sector retail continúan sin priorizar la implementación de herramientas de liderazgo positivo y gestión de la felicidad. En estos entornos, prevalece una estructura operativa basada en la instrucción directa y el cumplimiento de órdenes puntuales, lo que limita la incorporación de enfoques innovadores orientados al desarrollo humano. En consecuencia, se recurre a acciones simbólicas como la entrega de detalles en fechas especiales o el envío de mensajes corporativos, que, aunque bien recibidos por los empleados, resultan insuficientes para generar un cambio sostenible en el clima organizacional.

Este enfoque limitado da lugar a ambientes laborales sobrecargados de tareas operativas, sin una visión integral del bienestar. A ojos de los colaboradores, esto se traduce en espacios poco saludables, con escasa atención a la salud mental y una cultura organizacional débilmente estructurada en torno al bienestar emocional.

Frente a este panorama, muchas organizaciones han comenzado a explorar estrategias que integren el bienestar y la productividad como ejes complementarios. La literatura reciente, como el estudio de Harvard Business Review (2022), demuestra que las empresas que promueven altos niveles de felicidad laboral pueden incrementar su rendimiento hasta en un 31 %, lo que refuerza el valor estratégico de estos enfoques. Modelos exitosos de Gerencia de la Felicidad ya han sido implementados por compañías globales, convirtiéndose en referentes para otras organizaciones.

Sin embargo, el problema persiste a nivel nacional, especialmente en áreas críticas como la Dirección Comercial. Al mantener un enfoque centrado exclusivamente en la ejecución de tareas y resultados inmediatos, muchas empresas relegan las estrategias de bienestar, sin considerar su impacto en la eficiencia y la sostenibilidad del equipo de ventas. Esta omisión contribuye directamente a:

- Una menor motivación y compromiso por parte de los empleados.
- Escasa capacidad de innovación en la gestión comercial.
- Aumento en la rotación de personal y los costos asociados.
- Disminución de la productividad general del equipo.

Ante este escenario, el gran desafío consiste en explorar y aplicar un modelo de Gerencia de la Felicidad que fortalezca el compromiso y la motivación del equipo comercial. Este modelo debe enfocarse en generar entornos emocionalmente saludables, promover el liderazgo positivo y alinear el bienestar de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Solo así será posible mejorar el desempeño, reducir la rotación y avanzar hacia una cultura empresarial más sostenible e innovadora.

### **Pregunta Problema.**

¿Cómo influye la gerencia de la felicidad en el bienestar de los empleados y en el rendimiento organizacional, según la evidencia teórica y empírica reciente?

## **Objetivo General y específicos**

### **Objetivo General**

1. Diseñar un modelo estratégico de gerencia de la felicidad que articule liderazgo positivo, bienestar laboral y cultura organizacional, como mecanismo para mejorar la productividad, la sostenibilidad y la retención del talento en las empresas.

### **Objetivos específicos:**

- Analizar los fundamentos teóricos y empíricos que sustentan la gerencia de la felicidad como práctica estratégica en el entorno organizacional contemporáneo.
- Diagnosticar las limitaciones y oportunidades, especialmente en el sector comercial, frente a la implementación de políticas de bienestar y liderazgo emocionalmente inteligente.
- Proponer estrategias integrales basadas en modelos internacionales exitosos y tendencias actuales que permitan mejorar el clima organizacional, el compromiso del talento humano y la sostenibilidad corporativa.

## **Sinopsis**

Este proyecto analiza la influencia de la gerencia de la felicidad en el bienestar de los empleados y en el rendimiento organizacional, a partir de una revisión teórica y empírica de estudios recientes. Se exploran modelos conceptuales como PERMA, EWB, las 5C y enfoques desde la teoría de la autodeterminación, así como prácticas de gestión implementadas en diversos contextos organizacionales. A través del análisis de investigaciones aplicadas y casos de éxito, se evidencia que una cultura centrada en el bienestar integral del trabajador no solo mejora la satisfacción y la retención del talento, sino que también potencia la productividad, la cohesión y la sostenibilidad empresarial. El trabajo concluye con recomendaciones para integrar la gerencia de la felicidad como una estrategia organizacional clave, más allá de una tendencia temporal.

Contribución al Conocimiento.

### **Contribución al conocimiento:**

Este documento aporta al campo de la gestión organizacional al sistematizar y analizar evidencia empírica y teórica sobre la gerencia de la felicidad como estrategia para potenciar el bienestar de los empleados y mejorar el rendimiento empresarial. Su principal contribución radica en integrar modelos multidimensionales de bienestar (como PERMA, EWB y las 5C) con prácticas de liderazgo, cultura organizacional y diseño del trabajo, proponiendo un enfoque sistémico que trasciende las concepciones tradicionales de gestión del talento. Además, ofrece una mirada crítica y contextualizada que permite reconfigurar la felicidad laboral no como un elemento decorativo o pasajero, sino como un factor estratégico, medible y aplicable en distintos entornos organizacionales. De este modo, el trabajo enriquece la comprensión del vínculo entre bienestar subjetivo, compromiso organizacional y desempeño sostenible.

## **1.Referente Teórico**

### **1.1. Fundamentos Conceptuales de la Felicidad en el Contexto Organizacional:**

La gerencia de la felicidad procura que los trabajadores experimenten bienestar en su entorno laboral. Busca equilibrar la vida personal y profesional para fortalecer la armonía interna. Los conflictos surgen como obstáculos principales para este bienestar organizacional. Dichos conflictos están ligados a relaciones interpersonales y factores emocionales y cognitivos. (Ovejero, 2005).

### **1.2. La felicidad como constructo psicológico y organizacional.**

#### **Psicológico**

Medvedev y Erik Landhuis (2018) analizaron la relación entre felicidad, bienestar subjetivo y calidad de vida en una muestra de 180 estudiantes universitarios. Para ello, utilizaron instrumentos validados como el Oxford Happiness Questionnaire y el WHOQOL-BREF. Los análisis revelaron un componente común de bienestar global que explica el 80 % de la varianza. El dominio psicológico de la calidad de vida se identificó como el predictor más fuerte de felicidad y bienestar, mientras que los factores sociales y ambientales mostraron un impacto menor. Los autores concluyen que los tres constructos pueden utilizarse de forma intercambiable en contextos empíricos similares.

**Organizacional:**

Kustiawan et al. (2022) realizaron un estudio en una empresa manufacturera en Indonesia, donde aplicaron un modelo SEM a 275 empleados para examinar cómo el compromiso organizacional afectivo, la satisfacción laboral y el involucramiento del empleado influyen en la felicidad y el desempeño laboral. Los resultados evidenciaron un impacto positivo y significativo de estos factores en la felicidad y productividad. Se concluyó que los empleados más comprometidos y satisfechos tienden a ser más felices y eficientes. Además, se destacó que la felicidad laboral también depende del equilibrio con la vida personal. Por ello, se recomienda a los departamentos de recursos humanos implementar políticas que fortalezcan el compromiso y la satisfacción laboral.

**1.3. Diferencias entre felicidad hedónica y eudaimónica en el entorno laboral:**

Turban y Yan (2016) analizaron cómo la hedonía y la eudaimonía —dos enfoques del bienestar psicológico— se relacionan con actitudes y comportamientos laborales. En un estudio longitudinal con empleados universitarios en Estados Unidos, encontraron que ambos tipos de bienestar predicen la satisfacción laboral, el compromiso y la intención de permanencia. Mientras la hedonía se asoció principalmente con el disfrute, la eudaimonía se vinculó con conductas extra-rol. Además, el impacto positivo de la eudaimonía se intensificó cuando la hedonía también era alta. Los autores concluyen que entornos laborales que combinan placer y significado fortalecen el compromiso, y proponen un enfoque integral del bienestar para mejorar el desempeño organizacional.

#### **1.4. Bienestar Laboral:**

Zheng et al. (2015) propusieron un modelo teórico integral del bienestar del empleado (EWB) y desarrollaron una escala multidimensional para su medición. Mediante métodos mixtos y siete estudios realizados en China y Estados Unidos, identificaron tres dimensiones clave del EWB: bienestar vital, laboral y psicológico. La escala de 18 ítems demostró alta validez y confiabilidad. Además, se encontró que el EWB se relaciona positivamente con la satisfacción, el compromiso y el desempeño, y negativamente con la intención de rotación. El estudio confirma la aplicabilidad intercultural del modelo y ofrece una herramienta valiosa para evaluar y fortalecer el bienestar organizacional.

#### **1.5. Bienestar psicológico y emocional en el ámbito organizacional**

Dagenais-Desmarais y Savoie (2011) abordaron los desafíos conceptuales y metodológicos del bienestar psicológico en el trabajo (BPET) mediante un enfoque inductivo basado en experiencias reales de empleados. A partir de entrevistas, identificaron 80 manifestaciones de BPET y desarrollaron un instrumento psicométrico que fue aplicado a 1.080 trabajadores. Los análisis revelaron cinco dimensiones fundamentales: ajuste interpersonal, desarrollo, competencia, reconocimiento e involucramiento laboral. El estudio subraya que la felicidad en el entorno laboral es diversa y depende del contexto. Como resultado, proponen un modelo específico para el ámbito organizacional, útil tanto para la investigación como para intervenciones prácticas.

### **1.6. El modelo PERMA de bienestar aplicado al trabajo (Seligman)**

Kun et al. (2017) desarrollaron y validaron un cuestionario de bienestar laboral basado en el modelo PERMA de Seligman. Utilizando una muestra de 397 empleados, construyeron un instrumento inicial de 56 ítems, que fue refinado a 35 tras realizar análisis factoriales. El cuestionario identificó seis factores: los cinco del modelo PERMA y uno adicional relacionado con aspectos negativos del trabajo. Esta herramienta permite evaluar el bienestar laboral de forma precisa y práctica, brindando información útil para el desarrollo organizacional, la prevención del estrés y la mejora de la satisfacción laboral. Asimismo, se resalta su utilidad para intervenciones personalizadas y culturas organizacionales centradas en el bienestar.

### **1.7. Factores determinantes del bienestar laboral**

Pagán-Castaño (2020) revisan la literatura publicada entre 2010 y 2019 sobre la relación entre la gestión de recursos humanos (HRM), el bienestar de los empleados y el rendimiento organizacional. Se evidenció una falta de integración teórica entre estos tres elementos, aunque se reconoce el bienestar como un constructo multidimensional que incluye la felicidad, la salud y las relaciones interpersonales. La revisión utilizó tres marcos teóricos clave: AMO (Habilidad, Motivación y Oportunidad), JD-R (Demandas y Recursos Laborales) y el intercambio social. Los hallazgos reflejan efectos mayormente positivos de las prácticas HRM centradas en el bienestar, aunque también se identificaron resultados contradictorios. El estudio concluye con un llamado a desarrollar modelos más integradores y adaptados al contexto organizacional.

### **1.8. Estilo de liderazgo y gestión**

Nguyen et al. (2017) analizaron cómo el liderazgo transformacional influye en los sistemas de control de gestión (MCS) y en el rendimiento gerencial en empresas vietnamitas. A partir de una muestra de 152 gerentes, encontraron que este tipo de liderazgo mejora directamente el desempeño gerencial. Asimismo, impacta de forma positiva en el uso de información contable amplia (BSA) y en los sistemas de medición del desempeño (PMS), aunque no tuvo efecto significativo sobre los sistemas de recompensas. También se identificaron efectos indirectos sobre el rendimiento a través de estos mecanismos. El estudio concluye que los líderes transformacionales fortalecen el uso de herramientas de control eficaces y que los modelos de gestión occidentales pueden adaptarse a economías en transición.

### **1.9. Diferencias entre bienestar, satisfacción y compromiso laboral:**

Roney y Soicher (2021) examinaron, desde la teoría de la autodeterminación, cómo el compromiso afectivo, la autonomía laboral y los comportamientos de ciudadanía organizacional altruistas (OCBA) predicen la satisfacción con la vida (LS). Con datos de 295 trabajadores, hallaron que estas variables influyen positivamente en la LS, especialmente entre personas con un autoconcepto colectivo, el cual promueve mayor compromiso, autonomía y comportamientos altruistas. En contraste, el autoconcepto individual se relacionó con niveles más bajos de comportamiento de cumplimiento (OCBC). Además, se evidenció que el compromiso continuado no guarda una relación significativa con la LS. Los autores sugieren fomentar entornos laborales que refuercen la pertenencia, la autonomía y la participación voluntaria.

### **1.10. Gerencia de la Felicidad: De la Intuición a la Estrategia**

Hodgkinson et al. (2009) analizaron el papel estratégico de la intuición en la toma de decisiones organizacionales, reivindicándola como un complemento esencial de la racionalidad. Basándose en teorías del procesamiento dual y en modelos como los de Klein y Damasio, propusieron que una “gerencia de la felicidad” debe equilibrar el razonamiento analítico con la intuición emocional. El artículo sugiere estrategias para desarrollar la intuición en entornos laborales, resaltando la importancia de la diversidad cognitiva y del liderazgo consciente. En este contexto, la intuición informada se presenta como una competencia clave para enfrentar la creciente complejidad del entorno empresarial.

### **1.11. La evolución de la gestión del talento hacia la gestión del bienestar:**

Anand (2016) sostiene que la felicidad humana surge cuando las personas desarrollan una buena calidad de vida y actúan con responsabilidad ética y social. El bienestar se alcanza al practicar valores positivos y contribuir al entorno social. La felicidad no es solo personal, sino también colectiva. Al adoptar estos principios, se promueve un florecimiento humano integral. Así, el individuo impacta positivamente a la comunidad. (Anand, 2016)

Sparrow (2019) analiza la evolución de la gestión del talento, transitando desde un enfoque tradicional hacia un modelo centrado en el bienestar organizacional y la gerencia de la felicidad. El autor cuestiona los modelos elitistas basados en la gestión de “estrellas”, señalando sus tensiones éticas y funcionales, y propone un enfoque más inclusivo que prioriza el bienestar colectivo, el compromiso y el sentido de propósito. Se identifican siete patrones de cambio en la

literatura, integrando herramientas como la planificación del capital humano y el diseño organizacional. Este nuevo modelo alinea la cultura organizacional con el bienestar como ejes estratégicos. Se concluye que la gerencia de la felicidad es fundamental para construir entornos laborales sostenibles y resilientes.

### **1.12. La gerencia de la felicidad como práctica estratégica**

Pryce-Jones y Lindsay (2014) analizaron la felicidad en el trabajo como una estrategia para mejorar el rendimiento organizacional, utilizando el modelo de las 5C: Contribución, Convicción, Cultura, Compromiso y Confianza. Definieron la felicidad laboral como una mentalidad que impulsa tanto el desempeño individual como colectivo. A través de un estudio de caso, evidenciaron una reducción del 50 % en la rotación de empleados clave tras implementar esta metodología, junto con mejoras en la productividad, el clima laboral y la cohesión del equipo. Además, distinguieron la felicidad del engagement, subrayando su naturaleza individual y contextual. Concluyen que integrar la ciencia de la felicidad en la gestión genera alto retorno y fortalece culturas organizacionales resilientes.

### **1.13. Impacto de la gerencia de la felicidad en la productividad y el rendimiento organizacional**

Staw (1986) plantea la gerencia de la felicidad como una estrategia organizacional orientada a alinear el bienestar de los empleados con el rendimiento empresarial. Esta propone generar entornos laborales positivos a través del liderazgo empático, una cultura organizacional sólida y un diseño significativo del trabajo. Aunque se reconoce una correlación entre felicidad y

desempeño, esta no es automática, ya que depende de factores individuales, estructurales y organizacionales. El rendimiento también está mediado por la percepción subjetiva y las capacidades del trabajador. Por ello, se sugiere un enfoque sistémico e integral que permita equilibrar el bienestar con la productividad, consolidando la felicidad laboral como una inversión estratégica, más allá de una moda pasajera.

#### **1.14. Cultura Organizacional y Comportamiento Positivo:**

El artículo de Luthans y Youssef (2007) promueve el enfoque del Comportamiento Organizacional Positivo (POB), el cual se centra en el desarrollo de fortalezas psicológicas como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia, integradas en el concepto de Capital Psicológico (PsyCap). Estas capacidades, al ser susceptibles de desarrollo y gestión, contribuyen significativamente al bienestar laboral y al mejor desempeño organizacional. En este sentido, la gerencia de la felicidad debe orientarse a la creación de contextos que favorezcan la sostenibilidad de estos estados positivos. Asimismo, la existencia de culturas organizacionales de apoyo y la presencia de un liderazgo auténtico se consolidan como elementos clave para el fortalecimiento del PsyCap.

#### **1.15. Teorías de la Cultura Organizacional**

Según Allaire y Firsirotu (1984), la cultura organizacional se concibe como un sistema ideacional compuesto por símbolos, significados y valores que influyen directamente en el comportamiento organizacional. Desde esta perspectiva, la felicidad laboral se interpreta como una construcción colectiva, profundamente determinada por la cultura interna de la organización. Las distintas corrientes antropológicas aportan valiosas perspectivas para comprender cómo la

cultura moldea el bienestar de los individuos en el entorno laboral. En este sentido, la gerencia de la felicidad exige una alineación entre las estructuras formales y los significados culturales compartidos, con el fin de evitar disonancias organizacionales. Esta coherencia refuerza el sentido de pertenencia y promueve la resiliencia institucional. De este modo, las organizaciones se configuran como sistemas culturales vivos que inciden activamente en la construcción del bienestar de sus miembros.

### **1.16. La relación entre RSC organizacional y felicidad en el trabajo**

Espasandín et al. (2020) analizan cómo la cultura organizacional influye en la responsabilidad social corporativa interna (RSC interna) y su impacto en la felicidad laboral. A partir de una muestra de 921 empleados en España, los autores encontraron que las culturas organizacionales de tipo clan y adhocracia fomentan prácticas de RSC interna orientadas a la salud, la seguridad y la conciliación entre la vida laboral y personal. Estas prácticas se asocian positivamente con la felicidad de los trabajadores. Asimismo, se evidenció que la RSC interna actúa como variable mediadora entre la cultura organizacional y el bienestar laboral. Entre las distintas acciones, las políticas centradas en salud laboral resultaron ser las más influyentes. El estudio concluye que alinear los valores culturales con las prácticas internas es fundamental para alcanzar la sostenibilidad y fortalecer el bienestar organizacional.

### **1.17. Liderazgo positivo y emocionalmente inteligente**

Higgs y Dulewicz (2016) analizan cómo el equilibrio emocional dentro de los equipos influye directamente en el clima y la cultura organizacional. Los equipos emocionalmente desequilibrados tienden a generar caos o estancamiento, mientras que aquellos con alta

inteligencia emocional colectiva promueven la innovación, la resiliencia y el compromiso. El estudio de caso de la empresa Advizors demuestra cómo el desarrollo del liderazgo emocional, a través de herramientas como el LDQ y procesos de coaching, transformó positivamente su entorno laboral. Se observaron mejoras en el compromiso, una reducción en la rotación del personal y un ambiente organizacional más positivo. Los autores concluyen que la inteligencia emocional colectiva es un factor clave para alcanzar la felicidad organizacional y que invertir en el fortalecimiento emocional de los equipos contribuye significativamente a consolidar la cultura y la sostenibilidad empresarial.

### **1.18. Efectos de la felicidad en la motivación y retención del talento**

Cheng et al. (2014) destacan que la gerencia de la felicidad debe ir más allá de la compensación económica, promoviendo culturas organizacionales emocionalmente positivas. Factores como el sentido del trabajo, la realización personal y el bienestar contribuyen a fortalecer el compromiso de los empleados y reducir la rotación. La felicidad organizacional no solo mejora el clima laboral, sino que se posiciona como un elemento clave para la sostenibilidad empresarial. En el caso de las nuevas generaciones, aspectos como la equidad, el reconocimiento y la participación adquieren un valor central. Por ello, se hace necesario construir entornos laborales inclusivos y humanos que respondan a sus expectativas. En este contexto, la gestión estratégica del bienestar debe adaptarse a las nuevas aspiraciones sociales y emocionales con el fin de retener talento y fomentar organizaciones más justas y sostenibles.

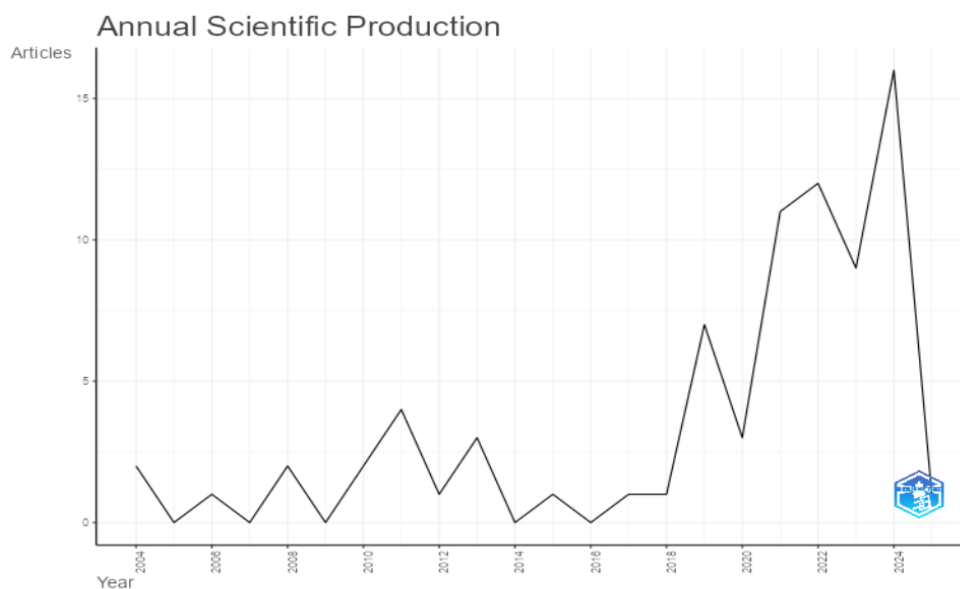
## 2. Análisis bibliométrico de la estructura intelectual.

<b>Bases de Datos</b>	Scopus - Web of Science
<b>Consulta de periodos en años</b>	2004 - 2025
<b>Fecha de consulta</b>	6/05/2025
<b>Tipos de Documentos</b>	Artículos (acceso anticipado, actas de congresos) Libros (capítulos, reseñas, acceso anticipado) Otros (ponencias de conferencias, correcciones, editoriales, cartas, resúmenes de reuniones, fe de erratas, noticias, notas, reseñas, encuestas breves)
<b>Campos de búsqueda</b>	Títulos de documentos
<b>Ecuación de Búsqueda</b>	( TITLE ( happiness AND management ) OR TITLE ( happiness AND at AND work ) OR TITLE ( organizational AND happiness ) OR TITLE ( workplace AND wellbeing ) OR TITLE ( positive AND organizational AND behavior ) AND TITLE ( organizational AND management ) OR TITLE ( human AND resource AND management ) OR TITLE ( organizational AND culture ) OR TITLE ( employee AND engagement ) OR TITLE ( job AND satisfaction ) OR TITLE ( organizational AND performance ) OR TITLE ( employee AND retention ) OR TITLE ( corporate AND sustainability ) )
<b>Total, de documentos para análisis</b>	77 documentos

El análisis bibliométrico se realizó en Scopus y Web of Science entre 2004 y 2025, utilizando una ecuación de búsqueda centrada en felicidad organizacional y gestión del talento. Se incluyeron 77 documentos entre artículos, libros y otros formatos académicos. El enfoque temático revela una visión integral del bienestar laboral desde múltiples dimensiones organizacionales.

## Figura 1

*Grafico Annual Scientific Production*

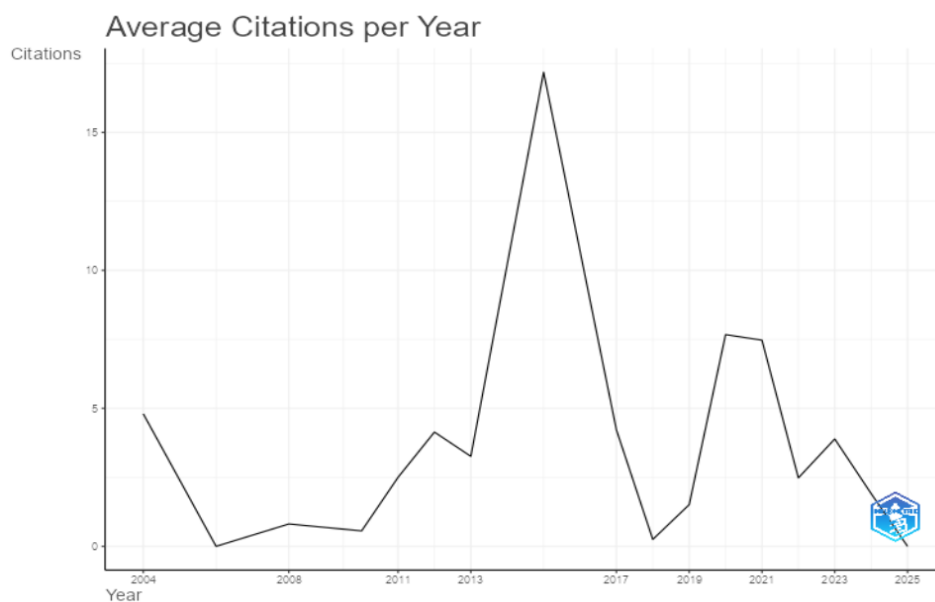


*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

Según el análisis realizado a los artículos de investigación sobre la Gerencia de la felicidad se encontró que la producción científica entre 2004 y 2010 fue baja e irregular, con varios años sin publicaciones. A partir de 2011, comenzó a crecer de forma más constante, destacándose un primer pico en 2019 con 7 artículos. Entre 2020 y 2022 se mantuvo una tendencia ascendente, alcanzando 12 publicaciones en 2022, y llegando a un máximo histórico de 16 en 2024. Sin embargo, en 2025 se observa una caída abrupta a solo 1 artículo, posiblemente porque el año aún no ha concluido.

**Figura 2**

*Gráfico Average Citations Per Year*

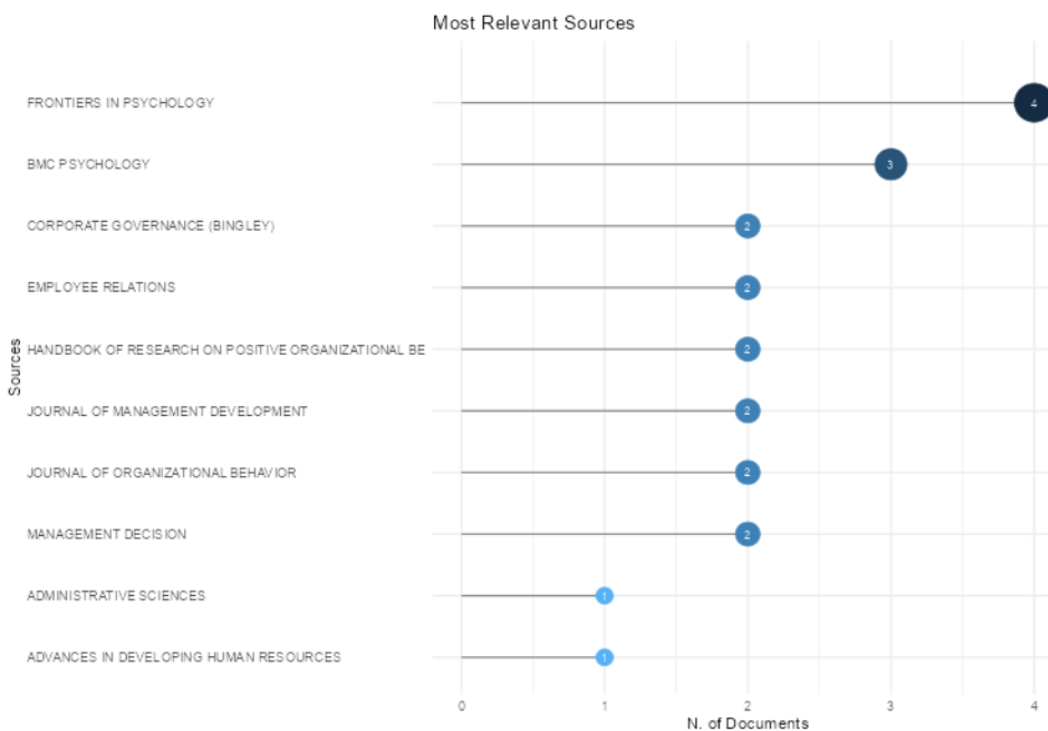


*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

La tabla de citas de manera anual muestra una alta variabilidad en el impacto medio por artículo a lo largo de los años. Destacan años como 2015, con un promedio de 189 citas por artículo, y 2012 y 2020, con promedios elevados de 58 y 46 respectivamente. A pesar del aumento en la cantidad de publicaciones recientes, el impacto promedio tiende a ser menor, como se observa en 2022 (9,92), 2023 (11,67) y 2024 (3,81). La media de citas por año también fue más alta en trabajos antiguos debido a un mayor tiempo de exposición. Los artículos más recientes, aunque numerosos, aún no acumulan muchas citas por su corta vida citable. En 2025, el impacto es nulo, posiblemente porque el año está en curso y aún no ha generado citas.

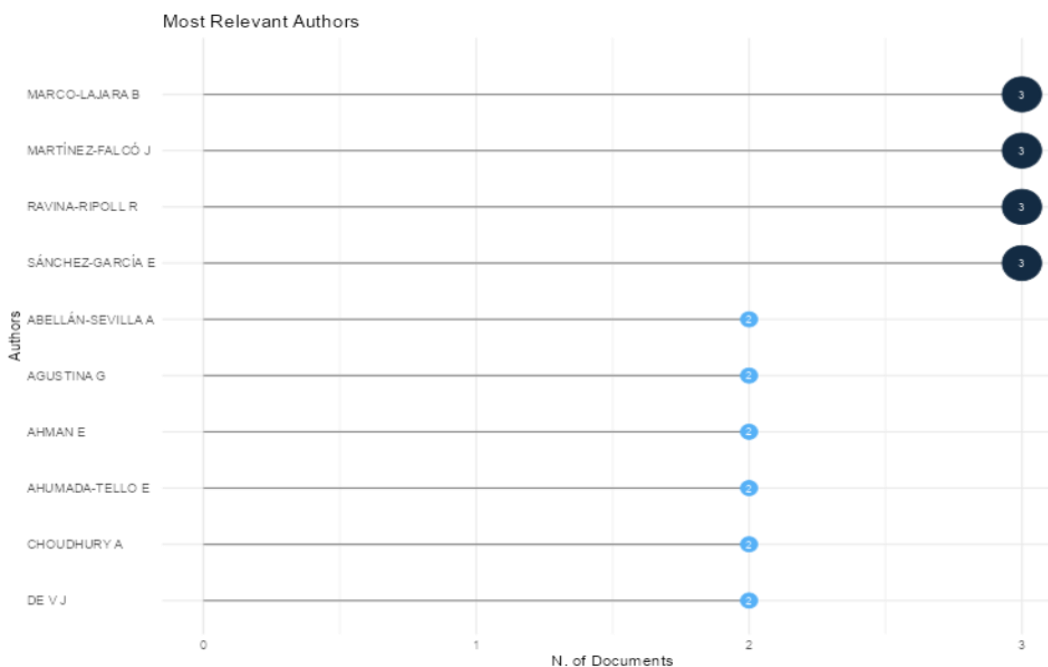
### Figura 3

*Tabla Most Relevant Sources*



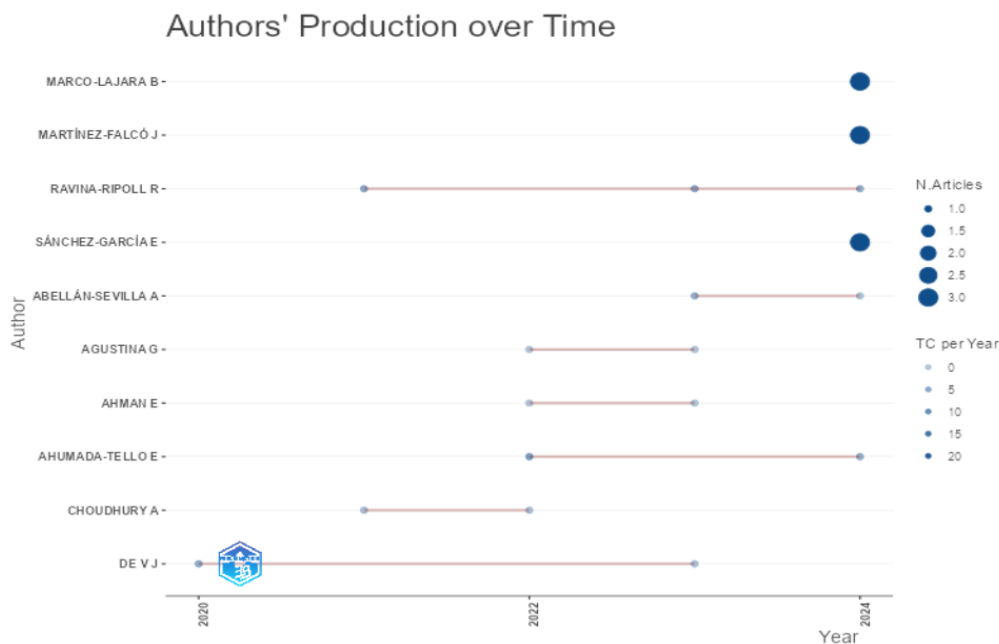
*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

La tabla "MostRelSources" muestra una amplia variedad de fuentes académicas utilizadas en investigaciones relacionadas con psicología, comportamiento organizacional y gestión. Frontiers in Psychology encabeza la lista con 4 artículos, seguido por BMC Psychology con 3. Ocho revistas, incluyendo Corporate Governance y Journal of Organizational Behavior, aportan dos artículos cada una. El resto de las publicaciones contribuyen con un artículo individual, lo que indica una alta diversidad de fuentes. Esto sugiere un enfoque interdisciplinario en el análisis temático. La predominancia de revistas psicológicas y de gestión resalta el interés por el comportamiento humano en entornos laborales.

**Figura 4***Tabla Most Relevant Authors*

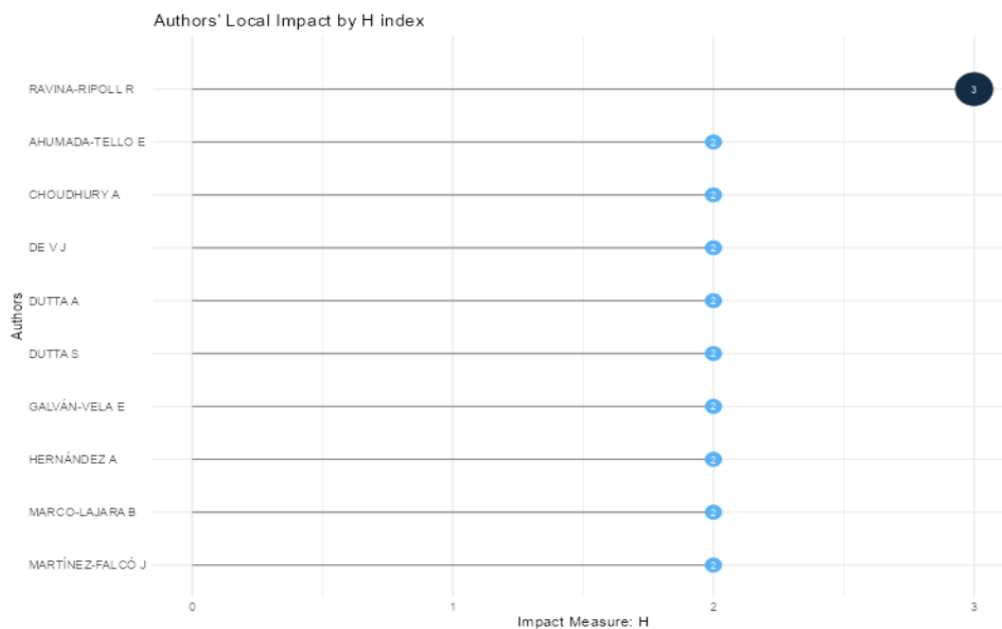
*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

La tabla "MostRelAuthors" destaca a los autores más productivos en el corpus analizado. Cuatro investigadores —Marco-Lajara B, Martínez-Falcó J, Ravina-Ripoll R y Sánchez-García E— lideran con tres artículos cada uno, aunque Ravina-Ripoll R tiene la mayor fracción individual (0,83), lo que indica mayor autoría principal. Les siguen varios autores con dos artículos, como Mousa M, quien sorprende con una fracción alta (1,33), reflejando una autoría dominante. La mayoría de los demás autores contribuyeron con un solo artículo y fracciones bajas, sugiriendo coautoría en trabajos colectivos. Este patrón revela una concentración de producción en pocos investigadores clave, complementada por una amplia colaboración internacional. La variedad de nombres indica diversidad geográfica y multidisciplinar.

**Figura 5***Tabla Authors Production Over Time*

*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

La tabla AuthorprodOverTime destaca a autores como Martínez-Falcó J, Sánchez-García E y Marco-Lajara B por su alta producción reciente, especialmente en 2024, con artículos muy citados como el publicado en *Management Decisión* (29 citas, 14.5 citas por año). Ravina-Ripoll R también se distingue por su constancia desde 2021 y una sólida producción sobre Happiness Management. Ahumada-Tello E y Abellán-Sevilla A combinan publicaciones científicas con enfoques editoriales, lo que indica versatilidad temática. La mayoría de los trabajos están centrados en la gestión organizacional de la felicidad, vinculada a recursos humanos, sostenibilidad y justicia organizacional. Las citas por año (TCpY) reflejan un alto impacto en publicaciones recientes, señalando una tendencia ascendente en este campo de estudio. Esto sugiere que la investigación sobre felicidad organizacional está ganando relevancia académica rápidamente.

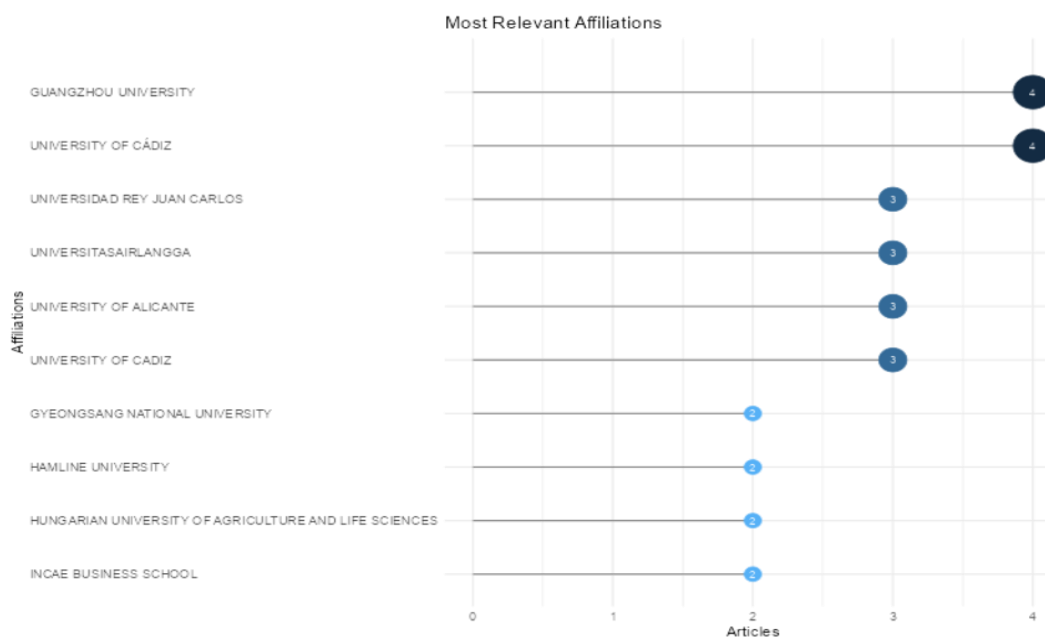
**Figura 6***Tabla Authors Local Impact By H Index*

*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

La tabla AuthorLocImpact muestra que autores emergentes como Marco-Lajara B, Martínez-Falcó J y Sánchez-García E han logrado un alto impacto inmediato en 2024, con un m-index de 1. Ravina-Ripoll R destaca por su productividad y consistencia desde 2021. Algunos autores como Mousa M e IQBAL J presentan un alto volumen de citas acumuladas, aunque con menor impacto reciente. El m-index permite identificar rendimiento reciente efectivo, como en el caso de GALVÁN-VELA E. En general, el campo es joven, con predominancia de h-index bajos y pocas contribuciones históricas altamente citadas sin continuidad.

## Figura 7

*Tabla Most Relevant Affiliations*

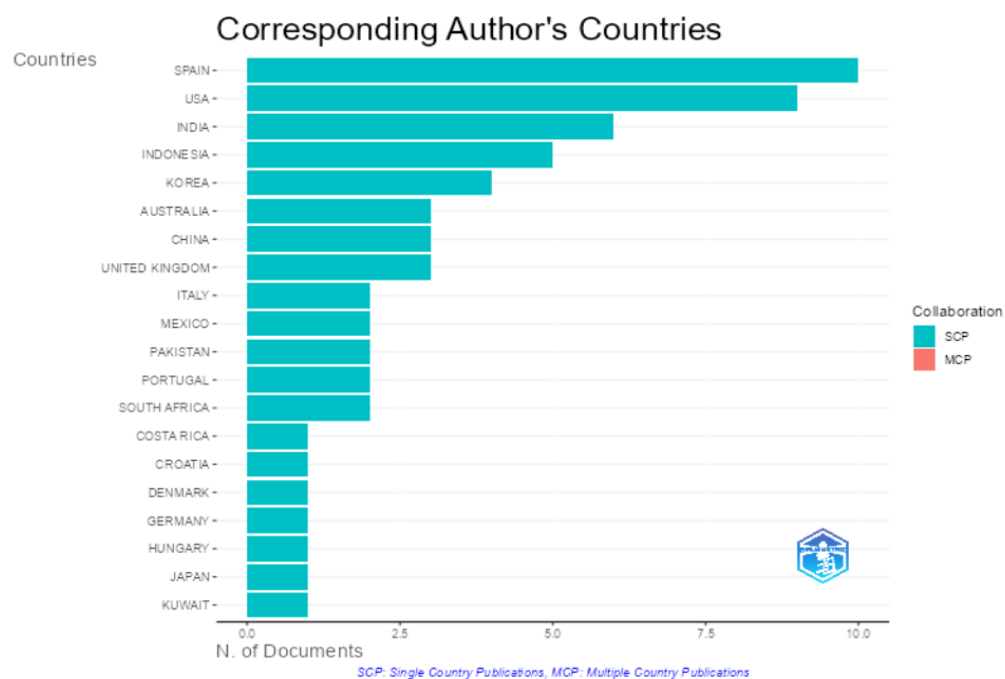


*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

Las universidades con mayor número de artículos son Guangzhou University y la University of Cádiz, ambas con 4 publicaciones, seguidas por Universidad Rey Juan Carlos, Universitas Airlangga y University of Alicante, con 3 cada una. Existen variantes nominales de una misma institución (e.g., University of Cádiz, Universidad de Cádiz, Universidad de Cádiz. Andalucía), lo que indica duplicidades que deberían normalizarse para reflejar con precisión la productividad institucional. Instituciones asiáticas como Guangzhou University y Universitas Airlangga muestran una participación destacada, lo que evidencia una colaboración internacional creciente. También se observa diversidad geográfica, con presencia de universidades de Europa, América Latina, Asia y Oceanía, lo que sugiere un campo de estudio globalizado. Sin embargo, la mayoría de las instituciones tienen solo un artículo asociado, lo que implica que la colaboración está distribuida pero aún dispersa entre muchas entidades.

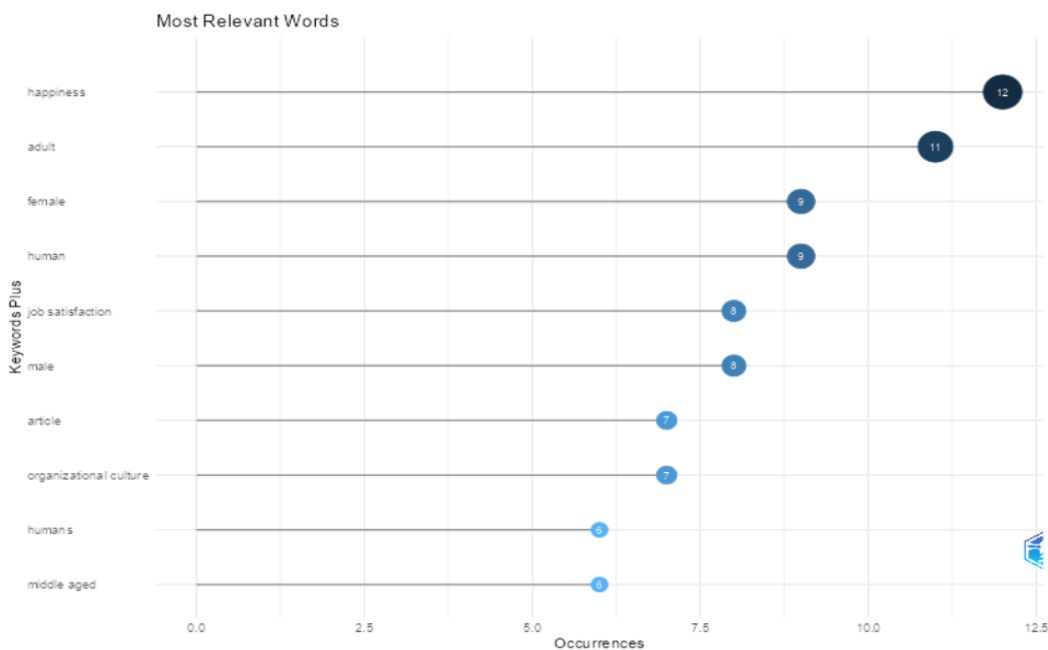
**Figura 8**

*Tabla Corresponding Authors Countries*



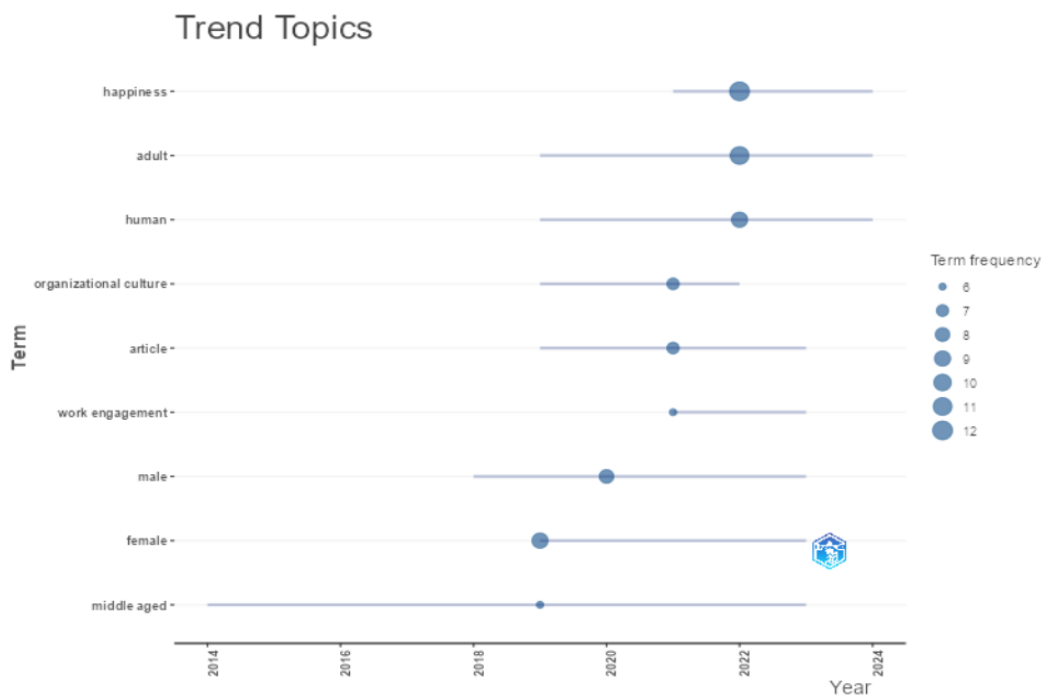
*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

La tabla muestra que los países con mayor producción científica son España y Estados Unidos, con 10 y 9 artículos respectivamente, seguidos por India, Indonesia y Corea con una participación significativa. Muchos países, como Italia, México y Pakistán, tienen 2 artículos, mientras que una serie de países solo contribuyen con 1 artículo, reflejando una producción más dispersa. Además, no se observan colaboraciones internacionales (MCP=0), lo que indica que la mayoría de los artículos son producidos a nivel nacional. Esto sugiere una concentración de la producción científica en pocos países.

**Figura 9***Tabla Most Relevant Words*

*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

La tabla muestra las palabras más frecuentes en los artículos analizados, destacando términos relacionados con el bienestar laboral y la psicología, como "happiness", "job satisfaction" y "work engagement". También se observa una alta frecuencia de términos vinculados a la salud y el trabajo, como "nursing staff", "burnout", "workplace" y "wellbeing". Además, se mencionan varios términos relacionados con estudios específicos y metodologías, como "cross-sectional study" y "questionnaire". La aparición de países como "China", "South Korea", y "Spain" indica una posible conexión con investigaciones internacionales. Estos términos reflejan un enfoque en la salud laboral, el estrés y la satisfacción en el entorno de trabajo.

**Figura 10***Tabla Trend Topics*

*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

La tabla muestra la frecuencia de aparición de términos clave en diferentes años, reflejando tendencias de investigación a lo largo del tiempo. Términos como "happiness" y "adult" muestran un aumento reciente en su frecuencia, con picos en 2022 y 2024. "Work engagement" y "organizational culture" tienen una tendencia al alza desde 2021, sugiriendo un interés creciente en estos temas. "Female" y "male" mantienen una frecuencia constante, con algunas variaciones entre 2019 y 2023. En general, los temas relacionados con el bienestar laboral y la psicología organizacional están en auge en los últimos años.

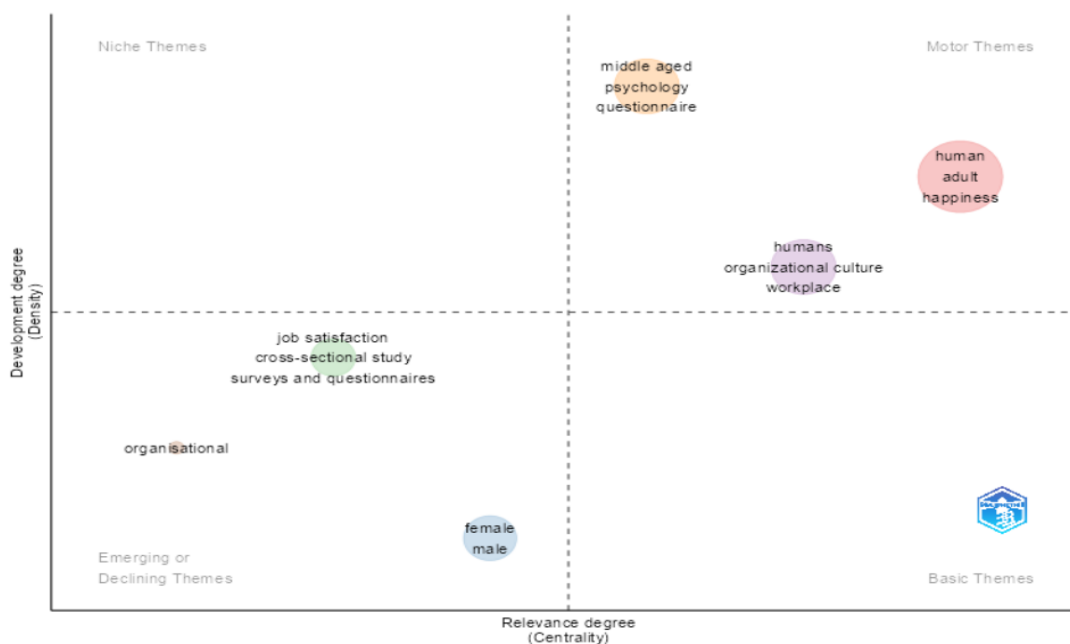
## Figura 11

### Tabla Mapa de Co-Ocurrencia



*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

El gráfico, analiza varios términos clave relacionados con el bienestar y la psicología organizacional, mostrando su relevancia a través de métricas como betweenness, closeness y PageRank. Términos como "female", "male" y "organizational culture" tienen altos valores de betweenness y PageRank, lo que indica su centralidad en las redes de investigación y su importancia en el campo. "Human", "happiness" y "adult" muestran también altos valores en betweenness y PageRank, reflejando su impacto en los estudios recientes. Mientras tanto, términos como "china", "nursing staff" y "hospital" tienen valores bajos en estas métricas, sugiriendo que, aunque relevantes, su conexión con otros temas es menor. En general, la tabla resalta los temas más influyentes y aquellos con menor interconexión dentro del campo.

**Figura 12***Tabla Thematic Map*

*Fuente:* Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

La tabla "ThematicMap" muestra un análisis de términos clave dentro de varios clústeres temáticos, destacando su frecuencia de aparición, centralidad en la red y relevancia. Los términos más centrales en cuanto a betweenness, closeness y PageRank incluyen "felicidad", "humano", "artículo" y "compromiso laboral", los cuales están relacionados con temas fundamentales como el bienestar y el trabajo. Términos asociados al estudio de la psicología organizacional, como "satisfacción laboral", "cultura organizacional" y "lugar de trabajo", también presentan altos valores de centralidad. Además, se observa que términos como "personal de enfermería" y "agotamiento" tienen una centralidad menor, lo que sugiere que, aunque son relevantes, presentan una menor interconexión dentro del campo. La distribución de estos términos en distintos clústeres refleja su papel clave en áreas como la salud, el bienestar y la psicología organizacional.

Figura 13

Tabla Word Cloud



Fuente: Construcción de los autores con base en Biblioshiny.

La tabla "WordCloud" presenta una lista de términos clave que reflejan las áreas temáticas predominantes en los artículos analizados. Los términos con mayor frecuencia incluyen "felicidad", "adulto", "mujer", "humano" y "satisfacción laboral", lo que sugiere que el bienestar, las diferencias de género y la satisfacción en el trabajo son temas centrales en la investigación. Otros términos relevantes, como "compromiso laboral", "agotamiento" y "cultura organizacional", destacan la importancia de la salud ocupacional y del entorno organizacional. Asimismo, se mencionan temas más específicos como "psicología", "personal de enfermería" y "lugar de trabajo", lo que evidencia un enfoque particular en la psicología laboral y la salud en contextos profesionales. La menor frecuencia de términos como "inteligencia artificial" e "industria del vino" refleja la presencia de áreas más especializadas dentro del campo de estudio.

### 3. Discusión

La gerencia de la felicidad se consolida como una estrategia emergente de alto impacto para transformar la cultura organizacional, optimizar el desempeño y fortalecer la sostenibilidad empresarial. A lo largo de este trabajo se ha evidenciado, tanto desde el análisis teórico como empírico, que el bienestar laboral no es un elemento accesorio, sino un factor estructural que incide directamente en la productividad, el compromiso y la retención del talento.

Los hallazgos muestran que, aunque las organizaciones han comenzado a explorar herramientas asociadas al bienestar como acciones simbólicas, conmemoraciones o reconocimientos puntuales, existe una desconexión entre dichas prácticas y una estrategia integral de felicidad organizacional. Esta desconexión revela que muchas empresas aún gestionan el bienestar desde una perspectiva táctica, sin articularlo con los valores culturales ni con el estilo de liderazgo vigente. Tal como lo destaca Espasandín et al. (2020), la responsabilidad social corporativa interna actúa como mediadora entre la cultura y el bienestar, lo cual indica que el éxito de estas iniciativas depende de su coherencia con la identidad organizacional.

En términos de liderazgo, los modelos positivos y emocionalmente inteligentes (Higgs & Dulewicz, 2016) emergen como piezas clave en la creación de climas laborales positivos. La evidencia empírica sugiere que el desarrollo de competencias emocionales en los líderes no solo reduce la rotación, sino que también impulsa la innovación y la resiliencia del equipo. Esta línea argumentativa se alinea con la propuesta de Staw (1986), quien plantea que el desempeño está mediado por factores emocionales y contextuales, por lo que un liderazgo empático y visionario se convierte en un activo estratégico.

Desde una perspectiva estructural, el marco de la psicología organizacional positiva (Luthans & Youssef, 2007) permite entender la felicidad como una capacidad desarrollable, sustentada en fortalezas como la autoeficacia, la esperanza y la resiliencia. Este enfoque transforma la gerencia de la felicidad en una inversión estratégica y no en una tendencia pasajera. Al integrar estas dimensiones con el modelo PERMA de Seligman (Kun et al., 2017), se obtiene una visión holística del bienestar que puede ser medido, gestionado e intervenido con precisión.

El análisis bibliométrico refuerza la pertinencia y oportunidad del estudio: el crecimiento sostenido de publicaciones en torno a la felicidad organizacional desde 2011, con picos en 2022 y 2024, evidencia una tendencia en consolidación. No obstante, el bajo nivel de colaboración internacional sugiere que existe una oportunidad para fortalecer redes globales de investigación en esta temática, especialmente en contextos latinoamericanos.

En este sentido, el trabajo no solo propone estrategias aplicables al contexto empresarial colombiano, sino que también abre una ruta para el desarrollo de modelos adaptados a las nuevas generaciones de trabajadores. Tal como indican Cheng et al. (2014), valores como la equidad, el propósito y la participación son esenciales para las generaciones actuales, y deben ser considerados en el diseño de entornos laborales inclusivos, humanos y emocionalmente sostenibles.

#### 4. Conclusión

El presente estudio permitió alcanzar satisfactoriamente el objetivo general, al diseñar un modelo estratégico de gerencia de la felicidad que integra tres ejes fundamentales: el liderazgo positivo, el bienestar laboral y la cultura organizacional. Se evidencia que esta forma de gestión, lejos de ser una moda pasajera, se configura como un enfoque estructural con efectos significativos tanto en la calidad de vida de los empleados como en el rendimiento organizacional.

Se realizó una revisión rigurosa de los principales modelos teóricos y empíricos, como PERMA, EWB, las 5C, la teoría de la autodeterminación y los principios de la psicología organizacional positiva. Estos enfoques permiten comprender la felicidad laboral como un factor medible y gestionable, capaz de fortalecer el compromiso, la creatividad y el desempeño individual y colectivo dentro de la organización.

El diagnóstico de las condiciones actuales, particularmente en el sector comercial, permitió identificar limitaciones estructurales y culturales que obstaculizan la implementación de estrategias de bienestar emocional. Se constató la persistencia de estilos de liderazgo tradicionales, prácticas simbólicas poco efectivas y una débil conexión entre las necesidades reales del talento humano y las políticas organizacionales vigentes.

Se plantearon estrategias integrales fundamentadas en experiencias exitosas a nivel nacional e internacional. Estas incluyen el desarrollo del liderazgo emocionalmente inteligente, la institucionalización del cargo de director de felicidad, el fortalecimiento del clima laboral, la

promoción de culturas organizacionales positivas y la implementación de medidas de conciliación vida-trabajo. En conjunto, estas acciones permiten avanzar hacia organizaciones más resilientes, humanas y sostenibles.

La gerencia de la felicidad se consolida como una inversión estratégica que contribuye no solo a la eficiencia operativa, sino también a la construcción de entornos laborales emocionalmente saludables y alineados con las nuevas expectativas del mundo del trabajo.

## 5. Referencias

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*.  
<https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Anand, P. (2016). *Happiness Explained: What human flourishing is and what we can do to promote it*. Oxford University Press.
- Cheng, Z., Wang, H., & Smyth, R. (2014). Happiness and job satisfaction in urban China: A comparative study of two generations of migrants and urban locals. *Urban Studies*.  
<https://doi.org/10.1177/0042098013506042>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684.
- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2020). Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 609–629.
- Gaitán, I., Breton, D. C., Urbano, H. L. C., Mahecha, C., & Arteaga, M. (2015).
- Higgs, M., & Dulewicz, V. (2016). Emotionally Intelligent Leadership Teams. *Leading with Emotional Intelligence*, 173–193.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long range planning*, 42(3), 277-297.
- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56–63.
- Kustiawan, Y., Marpaung, H., Lestari, R., & Andiyana, A. (2022). *The effect of affective organizational commitment, job satisfaction, and employee engagement on job happiness and*

*job performance in a manufacturing company in Indonesia* [Artículo en ResearchGate].

ResearchGate.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>

Medvedev, O. N., & Erik Landhuis, C. (2018). Exploring constructs of well-being, happiness and quality of life. *PeerJ*, 6, e4903.

Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151.

Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of business research*, 70, 202-213.

OVEJERO, Anastasio. (2005). *Técnicas de Negociación. Cómo Negociar Eficaz y Exitosamente*.

McGraw Hill. España

Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469-474.

Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130–134.

Roney, C., & Soicher, H. M. (2021). Work and well-being: collective and individual self-concept, job commitment, citizenship behavior, and autonomy as predictors of overall life satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 423–434.

Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 160-170.

Staw, B. M. (1986). Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41165214>

**Turban, D. B., & Yan, W.** (2016). *Hedonic and eudaimonic well-being at work: Their*

*relationship with employee attitudes and behaviors*. *Journal of Management*, 42(2), 403–432.

Wellbeing in work Seligman M, Csikszentmihalyi M. *Positive Psychology: An introduction*. *American Psychologist*. 2000; 55(1): 5-14.

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.