

El bienestar como práctica de alto rendimiento en la Organización. Una mirada desde el modelo de Ryff*

Well-being as a high-performance practice in the Organization. A look from the Ryff model

DOI: <https://doi.org/10.21803/adgnosis.10.10.471>

Alba Lucía Mosquera Castro

Maestranda en Administración de Negocios, Universidad de los Llanos. Correo: albalu1715@gmail.com.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8914-4139>.

Juan Carlos Leal Céspedes

Docente universitario, Director de la Maestría en Administración de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de los Llanos. Correo: juan.leal@unillanos.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0988-1292>.

Juan Nicolás Montoya Monsalve

Profesor Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo: nmontoyamo@unal.edu.co.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5829-3606>.

Cómo citar este artículo:

Mosquera Castro, A., Leal Céspedes, J. & Montoya Monsalve, J. El bienestar como práctica de alto rendimiento en la Organización. Una mirada desde el modelo de Ryff. *Revista ADGNOSIS*, 10(10), p. 83-101. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.10.10.471>

Resumen

El presente artículo de investigación muestra el interés por reconocer y fortalecer la gestión del talento humano en todo su contexto, como una práctica de alto rendimiento que mejora el bienestar laboral u organizacional de los empleados o colaboradores. Por ello, tiene como objetivo, determinar el bienestar como una práctica de alto rendimiento, desde la mirada del modelo de Ryff. Para ello, se asume el enfoque cualitativo de corte descriptivo. En cuanto a las técnicas para la recolección de la información, se empleó la revisión documental. La muestra estuvo conformada por 136 textos académicos del ámbito nacional e internacional. Finalmente, se concluye que, al relacionar el bienestar de los empleados en la organización como una práctica de alto compromiso, se generan cambios significativos en el ámbito laboral que conllevan el incremento, fomento, fortalecimiento y descubrimiento al máximo del potencial, habilidades y capacidades de cada persona al interior de las empresas.

Palabras Clave: Bienestar; Modelo de Ryff; Prácticas de alto compromiso; Eudaimonía.

Abstract

This research article shows the interest in recognizing and strengthening the management of human talent in all its context, as a high-performance practice that improves the labor or organizational well-being of employees or collaborators. This research aims to determine welfare as a high-performance practice from the Ryff model perspective, a model of psychological welfare, developed by Carol Ryff. Therefore, it is framed by a qualitative descriptive approach. The data collection techniques were based on documentary review and the sample was made up of 136 academic texts from national and international spheres. Finally, it is concluded that, by relating the well-being of employees in the organization as a high commitment practice, significant changes are generated in the workplace that entail the increase, promotion, strengthening and discovery of the maximum potential, skills and capacities of each person within the companies.

Keywords: Welfare; Ryff model; High commitment practices; Eudaimonia.

*Artículo de investigación que surge del proyecto “El bienestar, práctica de alto rendimiento en la organización. Una mirada desde el modelo de Ryff”, para optar por el título de Magíster en Administración de Negocios, Universidad de los Llanos.



Introducción

La presente investigación se basó en la teoría de la norteamericana Carol Ryff, psicóloga, reconocida por investigar y estudiar sobre el bienestar psicológico, actualmente es directora del Instituto de Envejecimiento de la Universidad de Wisconsin, Madison (University of Wisconsin-Madison, 2020); quien, a través de sus estudios, evidenció que las teorías de bienestar investigadas se orientaban más hacia la satisfacción y felicidad y no a la realización del ser humano en toda su integralidad, lo cual no tenía mucha relación con el término “eudaimonía” acuñado por Aristóteles, debido a que este enunciado se detalla como “los sentimientos que acompañan el comportamiento en la dirección de, y en consonancia con, el verdadero potencial de uno” (Meneses, Ruiz y Sepúlveda, 2016, p. 23), lo que se diferencia del hedonismo (Aspecto renombrado por Arrieta et al, 2019).

De tal forma que, con todo el trabajo realizado por Ryff con respecto al bienestar y con toda la base conceptual y teórica que la autora estudió e investigó, surge el interés por reconocer y fortalecer la gestión del talento humano en todo su contexto, como una práctica de alto rendimiento que mejora el bienestar laboral u organizacional de los empleados o colaboradores. Allí, la gestión del talento humano no debe ser vista solamente y aplicada como un programa de bienestar social e incentivos en cumplimiento de exigencias legales y de competitividad, sino que debe tener una mirada hacia las buenas prácticas en recursos humanos (humanizar la gestión organizacional), lo cual fortalece e incentiva el compromiso, la motivación, la autonomía y la creatividad de los empleados, entre otras cosas importantes

En esta investigación, se toma la visión eudaimónica, porque es un campo relevante que traza el paso a seguir de acuerdo con las nuevas generaciones (como los Millennials y demás personas que han transformado el mundo del trabajo), que han dejado de ser personas muy operativas a ser personas más discursivas, más amables con la tecnología, han depositado los procedimientos en manos de la tecnología –y esa es otra forma de trabajo–.

Contexto teórico

Al surgir la teoría de las relaciones humanas, conlleva a la sensibilización, humanización y búsqueda del compromiso por parte de los empresarios, para que desarrollen programas organizacionales “que trascienden la moralidad, para ofrecer acciones de beneficencia y algunas prestaciones como vacaciones, permisos por enfermedad, servicios de salud y fondos de pensiones, que incrementarían la satisfacción del empleado y, por ende, su rendimiento (premisa aún hoy en día discutible)” (Calderón et al., 2003, p. 117). Con ello, se busca ante todo “estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación y, posteriormente, hacia los sistemas de compensación, decisiones participativas y enriquecimiento del trabajo” (Barley y Kunda, citados en Calderón et al., 2003, p. 117). Ello ha implicado que las empresas, desde hace un tiempo, vienen pensando en sus empleados y en cómo promover programas (que con el tiempo se llamaron de bienestar laboral), para mejorar la realidad de los mismos y su producción, y así incrementar la competitividad de la empresa. “El empleador debe asignar al empleado un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo de sus tareas, incluyendo todos los implementos necesarios asociados a la labor encomendada” (Rolón, y Sánchez, 2018).

Las Prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento, son una serie de elementos e instrumentos que contribuyen a la formación, valoración, desarrollo del recurso humano, y cuyo objetivo fundamental es lograr la fidelización de los empleados. Prácticas que favorecen, de un modo planificado, la eficiencia de la empresa. No obstante, como lo plantea Montoya y Montoya (2012), “diferentes autores y trabajos que han analizado estas prácticas de alto compromiso no consiguen ponerse de acuerdo en determinar cuáles son. Sin embargo, se puede afirmar que todas ellas tienen una orientación común” (p. 22). A continuación, se relacionan algunas de ellas y los autores que han investigado al respecto:

Tabla 1.

Principales autores que han investigado sobre recursos humanos de alto compromiso.

Autor	Concepto
Bayo y Merino Díaz (2002)	Cuando las empresas aplican prácticas de alto rendimiento, alcanzan resultados positivos tanto en el relacionamiento con los empleados, como en la alineación de las políticas de personal.
Montoya y Montoya (2012)	No existe unanimidad en los autores para determinar cuáles y cuántas son las prácticas de alto compromiso. No obstante, la alta gerencia debe establecer lineamientos o estrategias que conduzcan a fortalecer la motivación y participación de los empleados descubriendo sus fortalezas y destrezas no solamente laborales sino personales y profesionales.
Céspedes, Jerez y Valle (2005)	Las prácticas de alto rendimiento fomentan el compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos (Arthur, 1994; Kofman y Senge, 1993), entre los que puede estar el aprendizaje continuo. Por otro lado, dichas prácticas abogan por la integración de la gestión de recursos humanos en la visión estratégica de la organización, proporcionando una visión global o de sistema (Roche, 1999; Roca, Escrig y Bou, 2003). (p. 36)
Gerhart y Malkovich (1990), Huselid (1995), Huselid, Jackson y Schuler (1997)	En efecto, los trabajos en esta corriente escritos por estos autores, han demostrado que existe un conjunto de mejores prácticas (de alto compromiso o involucramiento) que incrementan el desempeño.
Delery y Doty (1996), Becker y Gerhart (1996), Huselid (1995), Pfeffer (1994), Arthur (1994) Ichniowski et al. (1994), Huselid y Becker (1995)	A pesar de que Delery y Doty (1996) afirman que existe un creciente consenso sobre qué prácticas de recursos humanos deben ser consideradas como mejores prácticas, otros autores (Becker y Gerhart, 1996) sostienen que incluso dentro de este enfoque, los estudios sobre los denominados sistemas laborales de alto rendimiento varían significativamente en cuanto a las prácticas consideradas e, incluso, respecto a si una práctica determinada está relacionada positiva o negativamente con los resultados (Becker y Gerhart, 1996). Así, por ejemplo, las estrategias de recursos humanos basadas en sistemas de promoción interna y que proporcionan a los empleados el acceso a procedimientos de quejas, han sido descritas por Huselid (1995) y Pfeffer (1994) como de alto rendimiento. Mientras que otros estudios (Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1994) han incluido dichas prácticas en sistemas de gestión de recursos humanos más rígidos, asociados generalmente a organizaciones con un mayor grado de sindicalización. Huselid y Becker (1995) han calificado a estas dos últimas prácticas como prácticas de recursos humanos burocráticas, hallando una relación negativa y estadísticamente significativa con la rentabilidad de la empresa (Rodríguez, 2011, p. 9).
Porter (1985)	En este sentido, señala la existencia de una fuerte correlación entre las políticas de recursos humanos y la ventaja competitiva, y plantea combinar las estrategias genéricas con las políticas de recursos más adecuadas en cada caso concreto. (p. 251)
Alegre y Chiva (2008)	Asimismo, las PRHAR promueven el trabajo en grupo, la formación extensiva, la rotación en los puestos de trabajo y el diseño de incentivos orientados a alcanzar los objetivos de la organización. Todos estos procesos están en la base del aprendizaje organizativo, incluyendo la asimilación de conocimiento, su difusión, en gran parte de carácter tácito, y la explotación del mismo por medio del desarrollo no de innovaciones en producto.
Laursen y Foss (2003)	Las PRHAR (Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento) pueden facilitar la actividad innovadora de las organizaciones por diversas razones.

Arthur (1994), Huselid (1995), Delaney y Huselid (1996), Ichniowski, Shaw y Prenzushi (1997). Siguiendo a Huselid (1995)	Las prácticas de alto rendimiento se configuran como prácticas de recursos humanos que «pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación (...) y mejorar la retención de los empleados cualificados».
Roche (1999), Roca, Escrig y Bou (2003). (P. 36)	Las prácticas de alto rendimiento fomentan el compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos (Arthur, 1994; Kofman y Senge, 1993), entre los que puede estar el aprendizaje continuo. Por otro lado, dichas prácticas abogan por la integración de la gestión de recursos humanos en la visión estratégica de la organización, proporcionando una visión global o de sistema.
Bayo y Merino Díaz, 2002, p. 222.	En cuanto a efectividad, una serie de prácticas de recursos humanos conocidas como alto rendimiento, de alto compromiso o de alta implicación. Estas prácticas incluyen, entre otras, la participación de los trabajadores, la preocupación por su formación y el cuidado en los procesos de selección.
Montoya y Montoya, 2012, p. 22.	Los diferentes autores y trabajos que han analizado estas prácticas de alto compromiso no consiguen ponerse de acuerdo en determinar cuáles son. Sin embargo, se puede afirmar que todas ellas tienen una orientación común, que, según Guthrie (2001, p. 181), consisten en "enfaticar el uso de un sistema de prácticas directivas que dota a los empleados de destrezas, información, motivación y discrecionalidad, resultando una fuerza de trabajo que es fuente de ventaja competitiva".
Gerhart y Milkovich (1990), Huselid (1995), Huselid, Jackson y Schuler (1997)	En efecto, los trabajos en esta corriente escritos por estos autores, han demostrado que existe un conjunto de mejores prácticas (de alto compromiso o involucramiento) que incrementan el desempeño.

Fuente: elaboración propia.

El bienestar

En la literatura, se evidencia que la Psicología Organizacional determina que el bienestar, son todas aquellas condiciones dadas por las organizaciones a los empleados; entre ellas y de gran importancia para el talento humano, el respeto por parte de la alta gerencia; condiciones adecuadas para el buen desempeño, cumplimiento de sus objetivos y metas, generando en ellos un gran compromiso y cuyo resultado se evidenciará en la productividad de la organización (Borquéz et al, 2019).

De otra parte, el bienestar laboral en la actualidad del país se ha concebido como un requisito de ley establecido en la normatividad que lo rige y el cual debe ser cumplido como se exige, el no hacerlo generará para las organizaciones cuantiosas multas y siendo esto una posibilidad de demandas por parte de los empleados. Pero más allá de todo lo anterior, es revisar por parte de la alta gerencia el impacto negativo que este comportamiento produce en los empleados de las organizaciones, se pueden mencionar algunas y, por supuesto, no se pueden generalizar en el ámbito empresarial y organizacional: desmotivación, desinterés, compromiso, significado, falta de identidad.

Es por ello que, cada día es más evidente que un liderazgo proactivo contribuye al compromiso de los empleados. "El desempeño de los trabajadores tendería a incrementarse cuando suponen que sus supervisores tienen un interés genuino en su bienestar" (Kinicki y Kreitner, citados en Laca, Mejía y Gondra, 2006, p. 87). A pesar de que el estudio científico del bienestar es relativamente reciente, tal y como plantean Ryan y Deci (2001a), existe una doble visión de lo que podemos entender como bienestar. En concreto, se plantean dos visiones: la hedonista y la eudaimonista.

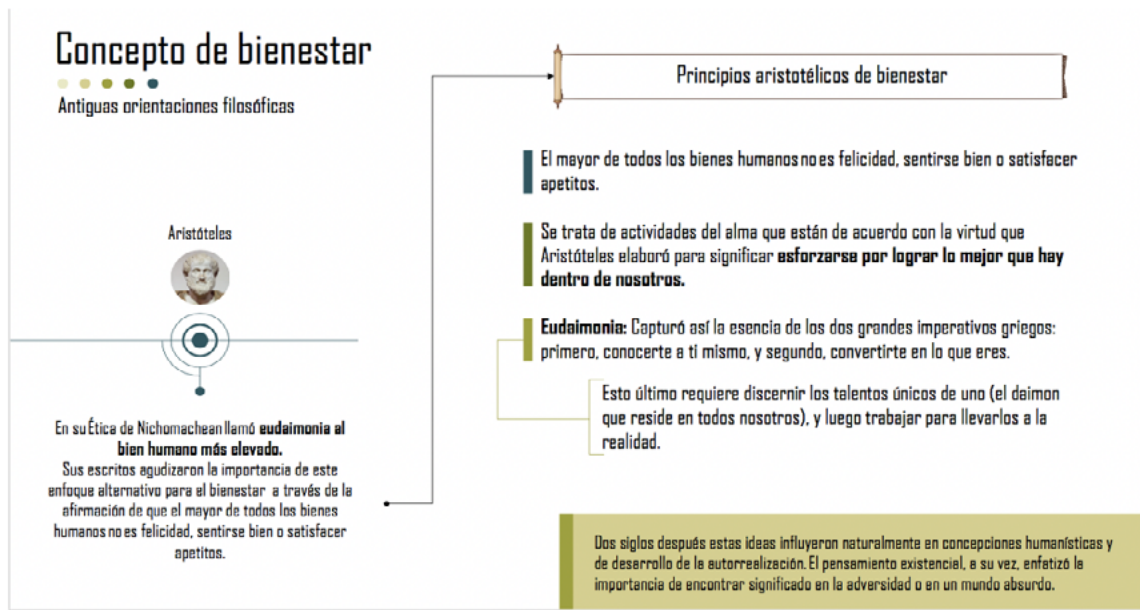
La perspectiva hedonista tiene sus orígenes en filósofos como Aristipo, que planteaba que el objetivo de la vida era experimentar la máxima cantidad de placer, de manera que la felicidad se convierte

en la totalidad de momentos hedónicos que uno experimenta a lo largo de su trayectoria vital. “Las empresas como agentes económicos van adquiriendo mayor importancia en la vida del país y están llamadas a desempeñar un papel protagónico en el desarrollo de la responsabilidad social” (Vélez, Cruz, & Romero, 2020).

Por su parte, la perspectiva eudaimónica tiene sus orígenes en Aristóteles, que considera que la felicidad se encuentra en vivir de acuerdo con el propio daimon o verdadero ser; es decir, considera el bienestar como la consecuencia del esfuerzo para la perfección, representada a partir de la realización de los verdaderos potenciales. (Meléndez et al., 2009, pp. 85-86)

En tal sentido, el concepto del “bienestar” fue objeto de estudio desde la antigüedad, gracias a filósofos como Aristóteles, Euricles y Aristipus. En tal sentido, Ryff se basó en estos constructos conceptuales tan importantes y en los cuales centró su teoría (ver figura 1).

Figura 1. Principios aristotélicos de Bienestar

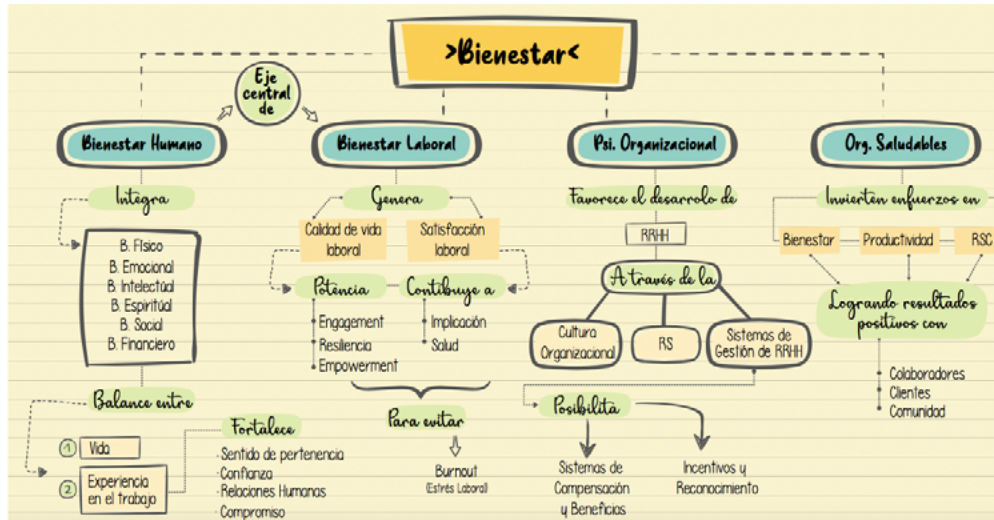


Fuente: Elaboración propia

En el mismo contexto, Ryff (1989, 1995) propone el término de bienestar psicológico para distinguir su concepción del bienestar subjetivo más propio de la concepción hedonista; en ese sentido, ha intentado superar esas limitaciones definiendo el bienestar como el desarrollo del verdadero potencial de uno mismo (ver figuras 2 y 3).

Define por lo tanto al bienestar, como una serie de dimensiones, propias del ser humano; es decir, inherentes a su existencia, enfocándose en que el funcionamiento humano óptimo es aquel que produce un elevado número de emociones positivas. No obstante, hay otras dimensiones externas que influyen en la personalidad, el comportamiento y la vida en general de la persona. Ryff alcanza de

Figura 2. Bienestar y psicología positiva



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Teoría del bienestar psicológico

Teoría de bienestar psicológico
 CAROL DIANE RYFF-1989

Antecedentes	Postulados
<p>Extrajo bloques de construcción en una diversa selección de teorías e investigaciones sobre el bienestar, desde Aristóteles hasta John Stuart Mill, desde Abraham Maslow hasta Carl Jung.</p> <p>Identificó la recurrencia y la convergencia entre estas diversas teorías, y estas intersecciones le dieron la base para su nuevo modelo de bienestar.</p> <p>Ética de Nichomachean de Aristóteles: El objetivo de la vida no es sentirse bien, sino más bien vivir virtuosamente.</p>	<p>Carol Ryff, propone el término de bienestar psicológico para distinguir su concepción del bienestar subjetivo más propio de la concepción hedonista. (Ryff, 1989, 1995).</p> <p>El bienestar es multidimensional, y no solo sobre la felicidad o las emociones positivas. Una buena vida es equilibrada y completa, involucrando cada uno de los diferentes aspectos del bienestar, en lugar de enfocarse estrechamente.</p> <p>Este modelo proporciona un marco poderoso a través del cual analizar y organizar la vida, y generar ideas sobre cómo vivir mejor.</p> <p>La felicidad o bienestar psicológico no es el principal motivo de una persona sino más bien el resultado de una vida bien vivida (Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 1998).</p>

Se abre así una **nueva ventana de investigación** sobre el bienestar, basada en el marco del funcionamiento positivo. Este sirve como marco teórico para generar un modelo multidimensional del bienestar (Ryff y Keyes, 1995).

Fuente: Elaboración propia

este modo, un entendimiento multidimensional del bienestar psicológico, diseñando una teoría que permite el inicio y la apertura de investigaciones futuras.

Dimensiones propuestas desde el modelo de Carol Ryff

Con respecto a las dimensiones establecidas para el bienestar, pudo determinar, a través del análisis factorial en la población norteamericana, la existencia de las siguientes seis dimensiones (Ryff y Keyes, 1995). Dichas dimensiones hacen referencia a factores tanto internos como externos del bienestar psicológico (Vázquez et al., 2009):

Tabla 2.*Dimensiones propuestas desde el modelo de Carol Ryff.*

1. Autoaceptación.	Es uno de los factores que más determinan el bienestar. La Autoaceptación implica tener una actitud positiva hacia uno mismo, aceptarse tal como se es y aceptar los sucesos en la vida (Ryff, 1989). La autoaceptación, como una percepción de sí mismo es básica para la salud mental y es una característica central de la auto-realización, y de la personalidad. Ryff (1989) expresa que las personas que tienen una alta puntuación, suelen tener una actitud positiva sobre sí mismos, reconoce y acepta tanto lo positivo como lo negativo, teniendo una visión y sentimientos positivos hacia lo vivido. En cambio, las personas con una baja puntuación tienden a tener sentimientos de insatisfacción, mostrándose decepcionados con lo ocurrido en su vida, deseando ser y hacer algo diferente.
2. Relaciones positivas con los demás.	En cuanto a esta dimensión Carol Ryff, define a las relaciones positivas como la calidez y la confianza en las relaciones con los demás, mostrando que las mismas son importantes, suponen también una demostración de madurez de la personalidad. Las personas con una alta puntuación tienen capacidad de auto-realización demuestran empatía y tienen firmes sentimientos de afecto hacia otras personas, siendo capaces de dar más afecto y de tener profundas relaciones de amistad, comprende el dar y tomar. Por otro lado, las personas con bajas puntuaciones tienen pocas relaciones afectivas con otros, se les dificulta el ser cálidos, abiertos, tendiendo a no preocuparse por los demás, suelen sentirse aislados y frustrados en sus relaciones interpersonales.
3. Autonomía.	Según Ryff, esta dimensión determina la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones por sí mismos. Este factor se refiere al bienestar aportado por la autodeterminación, la independencia y la conducta regulada a partir de los criterios propios afectando a la conducta internamente. Las personas con alta autonomía no se dejan llevar por los miedos y creencias de las masas, diferencian bien el criterio propio haciéndolo valedero, y consiguen tener un sentido de libertad en sus comportamientos; por otro lado, quienes obtienen bajas puntuaciones confían en el juicio de los otros más que en el de ellos mismos para tomar decisiones importantes.
4. Dominio del entorno.	Ryff define a esta dimensión como la habilidad para desenvolverse en cualquier tipo de entorno. Aquellos sujetos con alta puntuación tienen un sentido dominio y control en el entorno, haciendo un uso efectivo de las oportunidades del contexto haciendo así un entorno favorable para la satisfacción las propias necesidades psicológicas; por otra parte, quienes tienen baja puntuación muestran dificultades en el manejo de situaciones diarias, sintiéndose incapaces de crear contextos favorables en el entorno percibiendo así, momentos incontrolables.
5. Propósito en la vida.	Ryff ha definido esta dimensión como la capacidad de plantearse metas vivenciales, dándole un sentido a la vida, pues para disfrutar de un bienestar duradero las personas necesitan marcarse metas en la vida. Una alta puntuación en esta dimensión muestra que la persona tiene sentido de dirección, tiene un sentido de vida y metas definidas que alcanzar; una baja puntuación muestra que tiene falta de sentido de vida, tienen pocas metas y objetivos, denotando así una filosofía unificadora de vida.
6. Crecimiento personal.	Ryff la determina como la habilidad para incrementar las fortalezas, aprovechando las herramientas y características de cada uno, de tal forma que podemos ir creciendo como personas. Quienes tienen altas puntuaciones tienen un sentimiento de desarrollo continuo y de mejora al pasar de los años, se muestran abiertos a nuevas experiencias y sienten que su potencial está siendo desarrollado; contrario a las personas que presentan bajas puntuaciones, que presentan un sentimiento de crecimiento lento o detenido, incapaces de desarrollar nuevas actitudes o conductas, tendiendo al aburrimiento o desinterés vital.

Fuente: Ryff (1989).

Cada dimensión de bienestar relacionada tiene un reto diferente que encuentran los seres humanos en funcionar positivamente y esforzarse cada día para lograrlo, según lo escrito por Ryff. Para la autora, el bienestar tiene variaciones importantes según la edad, el sexo y la cultura.

Materiales y métodos

La investigación tiene enfoque cualitativo, que tiene su origen en las ciencias sociales y busca el conocimiento de las variables sociales que hacen parte de la realidad que se desarrollan en el proceso

investigativo desde lo subjetivo, con una comprensión del contexto en el cual se desarrolla el fenómeno investigativo (Hernández et al., 2014). Martínez (2011), al respecto, afirma que lo cualitativo es de orden explicativo, sin proceder a comparaciones muy rígidas de la realidad objeto de estudio; permite de forma rápida llegar a situaciones y contextos de comunidades, pues su diseño flexible enfrenta de forma ágil a las poblaciones objeto de estudio e interioridad de los autores protagonistas se asume como fuente de conocimiento (p. 47).

Así mismo, es de tipo descriptivo. Al respecto, Méndez (2020) la define como “Segundo nivel de conocimiento, identifica características del objeto de conocimiento, establece relaciones entre variables e identifica y explica comportamientos a través de las proposiciones” (p. 121), lo que va en directa relación con lo afirmado por Hernández et al. (2014), cuando expresan que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Adicionalmente, Méndez (2020) establece que, dentro de las intenciones de los estudios descriptivos, está en describir y comprobar la relación o posible articulación entre dos variables o categorías investigativas, que para el presente caso corresponde al bienestar desde el modelo de Carol Ryff y las prácticas de alto compromiso; finalmente, puede decirse que un “estudio descriptivo puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a las que se llegue por la información obtenida” (p. 121).

La técnica utilizada para recopilar la información es la revisión documental, que, según Hurtado (2010), es “un proceso que abarca la ubicación, recopilación, selección, revisión, análisis, extracción y registro de información contenida en documentos. La técnica de revisión documental puede ser utilizada para diversos fines” (p. 849). Para el caso específico, se utilizó la misma para conocer el modelo de Carol Ryff, aplicado a los procesos del bienestar como una práctica de alto compromiso; ello implicó indagar en documentos de tipo tesis, páginas web, artículos científicos, ensayos, estudios y trabajos de grado publicados.

La población seleccionada para esta investigación se relaciona con documentos investigativos, artículos científicos, estudios, trabajos de grado publicados, conferencias, congresos, seminarios, entre otros, ya sea del orden nacional como internacional, principalmente en idioma español. El monto aproximado de estos documentos fue de 200, de ellos, se asumió una muestra de 136 documentos, los cuales se describen así: 10 tesis de nivel de maestría, 87 artículos (13 de ellos de Carol Ryff), 38 páginas web y 1 ensayo publicados entre los años 2012 a 2020. La búsqueda se realizó principalmente en bases de datos como Redalyc, Dialnet, SciELO, Google Académico.

Los principales términos de búsqueda fueron: bienestar, prácticas de alto compromiso, prácticas de alto rendimiento, modelo Ryff.

Resultados

A continuación, se presentan las matrices que se utilizaron para la interpretación de los resultados obtenidos en la revisión documental, estos se han organizado acorde con las categorías seleccionadas para la investigación.

CONCEPTO DE CAROL RYFF (1989)	CONCEPTOS DE BIENESTAR	CONCEPTOS DE BIENESTAR LABORAL O EN EL TRABAJO	TEÓRICOS CLÁSICOS- ESTUDIOS DE PSICOLOGÍA CLÍNICA, DEL DESARROLLO, EXISTENCIAL Y HUMANISTA	TEÓRICOS CONTEMPORÁNEOS	PUNTOS DE CONVERGENCIA CON LOS AUTORES CLÁSICOS	CONCEPTOS DE PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (P.A.R.) O ALTO COMPROMISO	ELEMENTOS DE LAS P.A.R. QUE SE RELACIONAN CON EL MODELO	CONVERGENCIA DE LAS DIMENSIONES DE RYFF CON P.A.R.	INTERPRETACIÓN
Es uno de los factores que más determinan el bienestar. La autoaceptación implica tener una actitud positiva hacia uno mismo, aceptarse tal como se es y aceptar los sucesos en la vida (Ryff, 1989). La autoaceptación, como una percepción de sí mismo, es básica para la salud mental y es una característica central de la auto-realización, y de la personalidad.	Define el bienestar como "el ideal en el sentido de la excelencia y perfección hacia la cual uno se esfuerza y le da sentido y dirección a la vida" (Ryff, et al., 2014, p. 7).	El bienestar laboral requiere también una conceptualización rigurosa que considere los desarrollos de la investigación sobre el bienestar general. La mayor parte de la investigación del bienestar en el trabajo, se ha centrado en los componentes hedónicos. Además, los investigadores han prestado atención a diferentes constructos como la satisfacción en el trabajo o las emociones positivas, y resulta difícil encontrar estudios con conceptualizaciones más amplias. Los estudios sobre bienestar laboral muestran una falta de consenso en la definición de este constructo. (Peiró et al., 2014, p. 8)	Maslow (1943) Autorrealización (moralidad, creatividad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas). Maslow (1943) Autorrealización (moralidad, creatividad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas). Gordon Allport (1961)- Teoría de la personalidad - Afecto positivo - Erik Erikson (1959)- teoría del desarrollo de la personalidad a la que denominó teoría psicosocial- Autonomía Neugarten (1973) -teorías del ciclo vital - Teoría de la continuidad - También se enfatiza la importancia de la autoaceptación, incluyendo la integración de la vida (Jung (1934)- Teoría de la personalidad - Definía lo que llamaba "el crecimiento de la personalidad.	Maslow (1943) Autorrealización (moralidad, creatividad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas).	Autoaceptación ---Tener una autoestima positiva es una característica central de los autorrealizadores (Maslow), la madurez (Allport), el funcionamiento óptimo (Rogers) y la salud mental (Jahoda). Las teorías de la vida útil también enfatizaron la importancia de la aceptación de uno mismo, incluida la vida pasada de uno (Erikson, Neugarten). El proceso de individuación (Jung) añadido importantes refinamientos a este aspecto del bienestar, a saber, la necesidad de aceptar el lado oscuro de uno mismo (la sombra). Esta forma de autoaceptación es notablemente más rica que las visiones estándar de la autoestima, porque implica conciencia y aceptación de las fortalezas y debilidades personales.	La gestión por alto compromiso (Lawler, 1992; Walton, 1985; Wood y Albanese, 1995) también ha sido descrita como prácticas de alto rendimiento (Huselid, 1995), y aun que la literatura es muy rica en este tipo de prácticas (Arthur, 1994; Ichinowski et al., 1997; Kofman y Senge, 1993), el problema se plantea a la hora de determinar qué prácticas concretas de recursos humanos son las que mejoran y sirven para gestionar el compromiso, ya que los estudios no muestran unanimidad al respecto. Para determinar las prácticas de alto compromiso, algunos autores aconsejan en primer lugar medir el grado de concepción que sobre los recursos humanos tiene la parte de los directivos (Roca et al., 2002) o, dicho en términos de Eisenberger et al. (1986), lo que se tiene que observar y medir es el apoyo organizativo percibido por el empleado.	P.A.R. - Compensación contingente Políticas salariales centradas en los resultados individuales y en los del grupo. Retribución por encima de la media del mercado. Incentivos tangibles e intangibles, flexibles, participativos y públicos. 3. Dan forma a su medio, para así satisfacer sus necesidades y deseos (Control ambiental); 4. Desarrollan un marcado sentido de individualidad y de libertad personal (Autonomía); 5. Han encontrado un propósito que unifica sus esfuerzos y retos (Propósito en la vida); 6. Mantienen una dinámica de aprendizaje y de desarrollo continuo de sus capacidades (Crecimiento personal).	Las personas que presentan bienestar eudaimónico: 1. Se sienten bien consigo mismos, incluso siendo conscientes de sus propias limitaciones (Autoaceptación); 2. Desarrollan relaciones cálidas con los demás (Relaciones positivas con los otros); 3. Dan forma a su medio, para así satisfacer sus necesidades y deseos (Control ambiental); 4. Desarrollan un marcado sentido de individualidad y de libertad personal (Autonomía); 5. Han encontrado un propósito que unifica sus esfuerzos y retos (Propósito en la vida); 6. Mantienen una dinámica de aprendizaje y de desarrollo continuo de sus capacidades (Crecimiento personal).	

CONCEPTO. DE CAROL RYFF (1989)	CONCEPTOS DE BIENESTAR	CONCEPTOS DE BIENESTAR LABORAL O EN EL TRABAJO	TEÓRICOS CLÁSICOS DE PSICOLOGÍA CLÍNICA, DEL DESARROLLO, EXISTENCIAL Y HUMANISTA	TEÓRICOS CONTEMPORÁNEOS	PUNTOS DE CONVERGENCIA CON LOS AUTORES CLÁSICOS	CONCEPTOS DE PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (P.A.R.) O ALTO COMPROMISO	ELEMENTOS DE LAS P.A.R. QUE SE RELACIONAN CON EL MODELO	CONVERGENCIA DE LAS DIMENSIONES DE RYFF CON P.A.R.	INTERPRETACIÓN
Ryff ha definido esta dimensión como la capacidad de plantearse metas vitenciales, dándole un sentido a la vida, puesto que, para disfrutar de un bienestar duradero, las personas necesitan marcarse metas en la vida. Una alta puntuación en esta dimensión muestra que la persona tiene sentido de dirección, tiene un sentido de vida y metas definidas que alcanzar; por su parte, una baja puntuación muestra que tiene falta de sentido de vida, tienen pocas metas y objetivos, denotando así una filosofía unificadora de vida.	"De bien y estar", conjunto de las cosas para vivir bien. Estado de la persona en el que se hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica.	Es la ausencia de sentimientos negativos, como resultado de la adaptación al entorno laboral. Implica una evaluación subjetiva a través de la satisfacción y afecto (Keyes, 1998).	Jahoda (1958) Salud mental positiva. Tener creencias que le dan a uno un sentido de propósito y significado en la vida era parte de la salud mental positiva Gordon Allport (1961)- Teoría de la personalidad - Afecto positivo - Erik Erikson (1959)-teoría del desarrollo de la personalidad a la que denominó teoría psicosocial- Autonomía Neugarten (1973) -teorías del ciclo vital - Teoría de la continuidad - También se enfatiza la importancia de la autoaceptación, incluyendo la integración de la vida de la personalidad Jung (1934)- Teoría de la personalidad - Definía lo que llamaba "el crecimiento de la personalidad Frankl (1959), Teoría de la Logoterapia- y el análisis existencial Establece que su acción terapéutica se basa en dirigir al paciente a través del diálogo para que encuentre un sentido de su vida.	Teoría de las Demandas y Recursos Laborales, Tims, Bakker y Derks (2013), en un intento de integrar el job crafting (elaboración de trabajos), plantearon la hipótesis de que prediciría las DRI, futuros e indirectamente tendría un impacto positivo sobre el Engagement y la satisfacción laboral- formación.	Propósito en la vida-- Tener creencias que le dan a uno un sentido de propósito y significado de la salud mental positiva (Jahoda). La definición de madurez también incluía tener una clara comprensión del propósito de uno, que era importante para contribuir con un sentido de dirección e intencionalidad a la vida (Allport). Las teorías de describían propósitos o metas cambiantes con la duración de la vida vida, como ser creativo o productivo en la mediana edad y volverse hacia la integración emocional en la edad adulta (Erikson, Neugarten, Jung). Las formulaciones existenciales, especialmente la búsqueda de significado frente a una adversidad significativa (Frankl), estaban directamente relacionadas con el desafío de encontrar / crear significado en medio del sufrimiento.	Los diferentes autores y trabajos que han analizado estas prácticas de alto compromiso, no consiguen ponerse de acuerdo en determinar cuáles son. Sin embargo, se puede afirmar que todas ellas tienen una orientación común, que, según Guthrie (2001), consisten en "enfanzar el uso de un sistema de prácticas directivas que dota a los empleados, destrezas, información, motivación y discrecionalidad, resultando una fuerza de trabajo que es fuente de ventaja competitiva" (p. 181). Fuente: Grupo Semco y humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva- Juan Nicolás Montoya Monsalve* & Juan Daniel Montoya Naranjo** (2012) Se centra en el reconocimiento de las necesidades de los individuos (Kofman y Sengs, 1993; Truss et al., 1997).	Se centra en el reconocimiento de las necesidades de los individuos (Kofman y Sengs, 1993; Truss et al., 1997).	P.A.R. - Compensación contingente Políticas salariales centradas en los resultados individuales y en los del grupo. Retribución por encima de la media del mercado. Incentivos tangibles e intangibles, flexibles, participativos y públicos Fuente: Guest (1987), Blackburn y Rosen (1993), Arthur (1994), Pfeiffer (1994), Powell et al. (1994), Huselid (1995), Delaney y Huselid (1996), Lee et al. (1999), Roche (1999), Bae y Lawler (2000), Capelli y Neumark (2001), Bayo y Merino (2001) Guthrie et al. (2002), Ordiz y Fernández (2003), Céspedes et al. (2005) Zatzick e Iverson (2006), Wood y de Menezes (2008), Beltrán et al. (2008) Dimensión Ryff- Propósito en la vida Seguridad en el empleo - Elevada seguridad en los puestos de trabajo. Personal especializado para la mejora Fuente: Schuler y Jackson (1987a y b), Blackburn y Rosen (1993) Dimensión Ryff - Propósito en la vida. Propósito en la vida Seguridad en el empleo - Elevada seguridad en los puestos de trabajo. Personal especializado para la mejora en la seguridad laboral Fuente: Schuler y Jackson (1987a y b), Blackburn y Rosen (1993) Dimensión Ryff - Propósito en la vida.	Al Relacionar el bienestar de los empleados en la organización como una práctica de alto compromiso, se visualiza una gran oportunidad que posibilita la sensibilización social, principalmente en el ámbito empresarial acerca del bienestar de los mismos, permitiendo que como futuros profesionales se planteen posibles reorientaciones teóricas y científicas que llevarían a generar significativos cambios en el ámbito laboral, con el objetivo de incrementar, fomentar, fortalecer y descubrir al máximo el potencial, habilidades y capacidades de cada persona al interior de las organizaciones, llevando a cabo trabajos investigativos en el campo de la psicología organizacional.

<p>CONCEPTO DE CAROL RYFF (1989)</p> <p>Ryff (1989) define a esta dimensión como la habilidad para desenvolverse en cualquier tipo de entorno. Aquellos sujetos con alta puntuación tienen un sentido de dominio y control en el entorno, haciendo un uso efectivo de las oportunidades del contexto y, así, un entorno favorable para la satisfacción las propias necesidades psicológicas; por otra parte, quienes tienen baja puntuación muestran dificultades en el manejo de situaciones diarias, sintiéndose incapaces de crear contextos favorables en el entorno, percibiendo así momentos incontrolables.</p>	<p>CONCEPTOS DE BIENESTAR LABORAL O EN EL TRABAJO</p> <p>Se define como la salud física y mental del empleado en el trabajo (Currie, 2001).</p>	<p>TEÓRICOS CLÁSICOS- ESTUDIOS DE PSICOLOGÍA CLÍNICA, DEL DESARROLLO, EXISTENCIAL Y HUMANISTA</p> <p>Jahoda (1959). Salud mental positiva, tener creencias que le dan a uno un sentido de propósito y significado en la vida era parte de la salud mental positiva. Erik Erikson (1959)-teoría del desarrollo de la personalidad a la que denominó teoría psicosocial- Autonomía Neugarten (1973)-teorías del ciclo vital - Teoría de la continuidad - También se enfatiza la importancia de la autoaceptación, incluyendo la integración de la vida Jung (1934)- Teoría de la personalidad - Definía lo que llamaba "el crecimiento de la personalidad Gordon Allport (1961)- Teoría de la personalidad - Afecto positivo -</p>	<p>TEÓRICOS CONTEMPORÁNEOS</p>	<p>PUNTOS DE CONVERGENCIA CON LOS AUTORES CLÁSICOS</p> <p>Control o Dominio Ambiental - Poser la capacidad de elegir o crear entornos adecuados a las necesidades psíquicas de uno, era una característica clave de la salud mental (Jahoda), que reflejaba una especie de ajuste entre el mundo interior y el exterior de uno. Las teorías de la duración de la vida describieron la importancia de poder manipular y controlar entornos complejos, particularmente en la mediana edad, así como la capacidad de actuar y cambiar el mundo circundante a través de actividades físicas y mentales (Erikson, Neugarten). La madurez se definió como la capacidad de extender el yo a esferas de esfuerzo que van más allá del yo (Allport). Juntas, estas perspectivas transmitieron que la participación activa y los esfuerzos para dominar el entorno que nos rodea, son elementos importantes en el funcionamiento psicológico positivo.</p>	<p>CONCEPTOS DE ALTO RENDIMIENTO (P.A.R.) O ALTO COMPROMISO</p> <p>Se encuentra unanimidad en que todas ellas destacan la autonomía de los trabajadores sobre su trabajo (Arthur, 1994), favoreciendo de esta manera la experimentación y promoviendo la comunicación interna y, con ella, la coordinación de los diferentes miembros de la organización (Truss et al., 1997). Fuente: Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva- Juan Nicolás Montoya Monsalve* & Juan Daniel Montoya Naratjo** (2012).</p>	<p>ELEMENTOS DE LAS P.A.R. QUE SE RELACIONAN CON EL MODELO</p> <p>Aumenta la aprobación social de este modelo en contraposición al estilo Taylorista basado en el control estricto y la subordinación de los empleados (Sashkin, 1984).</p>	<p>CONVERGENCIA DE LAS DIMENSIONES DE RYFF CON P.A.R.</p> <p>P.A.R. - Reclutamiento selectivo criterios de reclutamiento y selección definidos y acordes con los requisitos del puesto. Se analizan conductas pasadas, presentes y futuras. Fuentes: Guest (1987), Arthur (1994), Pfeiffer (1994), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Youndt et al. (1996), Kim (1998), Wood y de Menezes (1998), Roche (1999), Bae y Lawler (2010), Bayo y Merino (2019), Williams (2001), Ordiz y Fernández (2003), Céspedes et al. (2005), Beltrán et al. (2008). Dimensión Ryff - Control Ambiental.</p>	<p>INTERPRETACIÓN</p> <p>La perspectiva eudaimónica tiene sus orígenes en Aristóteles, que considera que la felicidad se encuentra en vivir de acuerdo con el propio daimon o verdadero ser; es decir, considera el bienestar como la consecuencia del esfuerzo para la perfección, representada a partir de la realización de los verdaderos potenciales. Aristóteles tenía razón de que la mayor virtud es lograrlo mejor dentro de nosotros, es por ello que las Organizaciones positivas y los trabajos ideales deberían enfocarse en la realización de talentos y capacidades personales, sobre tener oportunidades de CRECIMIENTO PERSONAL, OPORTUNIDADES Y COMPROMISO SIGNIFICATIVO. RYFF 1989- Ryff arraiga este principio en la Ética de Nichomachean de Aristóteles, donde el objetivo de la vida no es sentirse bien, sino más bien vivir virtuosamente (Ryff, 1989).</p>
---	--	---	---------------------------------------	---	---	--	--	---

CONCEPTO DE CAROL RYFF (1989)	CONCEPTOS DE BIENESTAR	CONCEPTOS DE BIENESTAR LABORAL O EN EL TRABAJO	TEÓRICOS CLÁSICOS DE PSICOLOGÍA CLÍNICA, DEL DESARROLLO, EXISTENCIAL Y HUMANISTA	TEÓRICOS CONTEMPORÁNEOS	PUNTOS DE CONVERGENCIA CON LOS AUTORES CLÁSICOS	CONCEPTOS DE PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (P.A.R.) O ALTO COMPROMISO	ELEMENTOS DE LAS P.A.R. QUE SE RELACIONAN CON EL MODELO	CONVERGENCIA DE LAS DIMENSIONES DE RYFF CON P.A.R.	INTERPRETACIÓN
En cuanto a esta dimensión, Carol Ryff define las relaciones positivas como la calidez y la confianza en las demás, mostrando que las mismas son importantes, suponen también una demostración de madurez de la personalidad. Las personas con una alta puntuación tienen capacidad de auto-realización, demuestran empatía y tienen firmes sentimientos de afecto hacia otras personas, siendo capaces de dar tener profundas relaciones de amistad, comprende el dar y tomar. Por otro lado, las personas con bajas puntuaciones tienen pocas relaciones afectivas con otros, se les dificulta el ser cálidos, abiertos, preocuparse por los demás, suelen sentirse aislados y frustrados en sus relaciones interpersonales.	Mientras que la UNESCO por el contrario, considera la calidad de vida como un concepto más general que bienestar; argumentando que este último es una de las condiciones que han de cumplirse para alcanzar una vida de calidad.	Es la satisfacción de las personas con sus trabajos en términos de pago, colegas, supervisores, condiciones de trabajo, seguridad, oportunidades de formación y desarrollo, implicación, trabajo en equipo y naturaleza de las funciones (Warr, 2002).	Jahoda (1958) Salud mental positiva, tener creencias que le dan a uno un sentido de propósito y significado en la vida, era parte de la salud mental positiva. Maslow (1943)- Autorrealización (moralidad, creatividad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas). Gordon Allport (1961)- Teoría de la personalidad - Afecto positivo - Erik Erikson (1959)- teoría del desarrollo de la personalidad a la que denominó teoría psicosocial- Autonomía.	Teoría E.R.C. ALDERFER - 1972- CRECIMIENTO- Estima)- RELACIÓN (social), plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento Teoría Bifactorial Herzberg- 1959- FACTORES MOTIVACIONALES- (progreso, logros) HIGIÉNICOS (Relaciones interpersonales, crecimiento).	Relaciones Positivas - La capacidad de amar se consideró una característica central de la salud mental (Jahoda). Se describió a los autoafectuosos por tener fuertes sentimientos de empatía y afecto por todos los seres humanos y la capacidad de un gran amor, una profunda amistad y una estrecha identificación con los demás (Maslow). La relación cálida con los demás se consideró un criterio central de madurez (Allport). Las teorías de la etapa del desarrollo de adultos (Erikson) enfatizaban el logro de uniones cercanas con los demás (intimidad), así como la preocupación por guiar y dirigir a los demás (generatividad). Vale la pena señalar que los relatos filosóficos de los bienes fundamentales de una vida bien vivida (Becker 1992) también subrayó la primacía del amor, la empatía y el afecto.	Los principales argumentos que se han establecido para la incorporación de estas prácticas de alto compromiso han sido dos: por un lado, permite a la organización, ser más efectiva (Lawler, 1992); y, por otro, aumenta la aprobación social de este modelo en contraposición al estilo taylorista tradicional basado en el control estricto y la subordinación de los empleados (Sashkin, 1984). Fuente: Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva- Juan Nicolás Montoya Monsalve* & Juan Daniel Montoya Naranjo** (2012).	La comunicación continua (Truss et al., 1997; Walton, 1985), fomentan el compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos (Arthur, 1994; Kofman y Senge, 1993. Promueven el trabajo en grupo, la formación extensiva, la rotación en los puestos de trabajo y el diseño de incentivos orientados a alcanzar los objetivos de la organización. Todos estos procesos están en la base del aprendizaje organizativo, incluyendo la asimilación de conocimiento, su difusión, en gran parte de carácter fácil, y la explotación del mismo por medio del desarrollo de innovaciones en producto (Alegré y Chiva, 2008).	P.A.R. - Trabajo en equipo Incentivo y fomento del trabajo en equipo, alto compromiso entre los miembros y baja rotación. Fuente: Arthur (1994), Osterman (1994), Pfeiffer (1994), Huselid y Becker (1996), O'Dell (1996), Huselid et al. (1997), Wood y de Menezes (1998), Bae y Lawler (2000), Cappelli y Neumark (2001), Bayo y Merino (2001), Richard y Johnson al. (2002), Zatzick e Iverson (2006), Mohr y Zoghi (2008) Dimensión Ryff - Relaciones Positivas.	

CONCEPTO DE CAROL RYFF (1989)	CONCEPTOS DE BIENESTAR	CONCEPTOS DE BIENESTAR LABORAL O EN EL TRABAJO	TEÓRICOS CLÁSICOS DE PSICOLOGÍA CLÍNICA DEL DESARROLLO, EXISTENCIAL Y HUMANISTA	TEÓRICOS CONTEMPORÁNEOS	PUNTOS DE CONVERGENCIA CON LOS AUTORES CLÁSICOS	CONCEPTOS DE PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (P.A.R.) O ALTO COMPROMISO	ELEMENTOS DE LAS PRÁCTICAS QUE SE RELACIONAN CON EL MODELO	CONVERGENCIA DE LAS DIMENSIONES DE RYFF CON P.A.R.	INTERPRETACIÓN
Ryff la determina como la habilidad para incrementar las fortalezas, aprovechando las herramientas y características de cada uno, de tal forma que podemos ir creciendo como personas. Quienes tienen altas puntuaciones, tienen un sentimiento de desarrollo continuo y de mejora al pasar de los años, se muestran abiertos a nuevas experiencias y sienten que su potencial está siendo desarrollado; contrario a las personas que presentan bajas puntuaciones, quienes presentan un sentimiento de crecimiento lento o detenido, incapaces de desarrollar nuevas actitudes o conductas, tendiendo al aburrimiento o desinterés vital.	Define a la salud no solo como el estado completo de bienestar físico y mental, sino también social. Alude a la eficacia funcional, tanto a nivel celular como social, incorporando la necesidad de armonía con el medio ambiente. De esta manera, la salud es un sentido amplio es básicamente una medida de la capacidad de cada persona de hacer o convertirse en lo que quiere ser (Feldenkrais, 1991). En este sentido, para entender las conductas de los individuos, más saludables o patológicas, es necesario considerarlas en tanto el resultado de aspectos culturales – como los valores, las creencias, las percepciones y las expectativas – y de los procesos psicosociales que aquellos moldean (Zubietta, Delfino & Ferrnández, 2007).	El bienestar laboral es una amplia categoría que abarca un gran número de factores en el lugar de trabajo. Es un estado que permite a los empleados hacer lo que está bien para ellos, y permitir que lo hagan con libertad.	Maslow-1943: Autorrealización (moralidad, creatividad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas). Carl Rogers (1961)- Teoría del crecimiento- Afecto positivo - Jung (1934)- Teoría de la personalidad - Definía lo que llamaba el "crecimiento de la personalidad". Erikson (1959)-teoría del desarrollo de la personalidad a la que denominó teoría psicosocial- Autonomía Charlotte Bühler (1935)- Teorías de las fases del desarrollo vital- Autorrealización, la pasión de los individuos para crecer, mejorar y desarrollar todo su potencial-, la tendencia hacia la autoexpresión y los logros creativos. Neugarten (1973) -teorías del ciclo vital - Teoría de la continuidad -. También se enfatiza la importancia de la autoaceptación, incluyendo la integración de la vida.	Teoría E.R.C. ALDERFER- 1972- CRECIMIENTO- (Autorrealización, Estímo)- RELACIÓN (social), plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento Teoría Bifactorial Herzberg- 1959- FACTORES MOTIVACIONALES- (progreso, logros) HIGIENICOS (Relaciones interpersonales, crecimiento).	Crecimiento Personal - Este aspecto del bienestar está relacionado con la autorrealización y el logro del potencial personal. Por lo tanto, subraya los aspectos dinámicos del funcionamiento positivo que evolucionan continuamente a través del tiempo. La autorrealización se preocupaba principalmente por el devenir personal (Maslow), al igual que la salud mental positiva (Ahhoda). Descripciones de la persona en pleno funcionamiento (Rogers 1961) y lo que significa estar completamente individualizado (Jung), también enfatizó las ideas de darse cuenta del verdadero yo. Las teorías de la duración de la vida, además, dieron un énfasis explícito a enfrentar nuevos desafíos y tareas en diferentes periodos de la vida (Erikson, Bühler, Neugarten).	Las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento, sirven para influir en la eficiencia de la empresa. Este tipo de acciones van dirigidas a las personas que forman la organización, que, por supuesto, tienen una importancia superior a cualquier otro activo de la empresa, por el simple hecho de ser sus capacidades el valor añadido que diferenciará a la organización. Fuente: Tesis -Facultad de Derecho, Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Curso Académico 2013-2014- PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO RENDIMIENTO- Trabajo Fin de Grado- Autor: David Ferrer Sánchez.	Contribuyen a la formación y desarrollo del recurso humano reafirmando los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación, y mejorar la retención de los empleados cualificados (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Ichimowski, Shaw y Premeushi, 1997). Siguiendo a Huselid (1995), estas prácticas incluyen, entre otras, la participación de los trabajadores, la preocupación por su formación y el cuidado en los procesos de selección. (Bayo, Merino y Díaz, 2002, p. 222).	P.A.R.- Contrataciones fijas. Estabilidad en el trabajo evitando temporalidad en el trabajo Fuentes: Pfeffer (1994), Konaka y Takeuchi (1995), Argiris y Schön (1996), Delery y Doty (1996), Bae y Lawler (2000), Bayo y Merino (2001), Ordiz y Fernández (2003), Wood y de Menezes (2008). Dimensiones Ryff -Crecimiento personal -P.A.R.- Formación extensiva Gran importancia e inversión en formación y desarrollo del empleado. Formación a todos los empleados de manera continua y evaluada. Incentivos para las nuevas habilidades. Fuentes: Leonard-Barton (1992), Schuler y Jackson (1993), Oakland (2004) Dimensión Ryff -Crecimiento personal entre otras, la promoción interna Grandes oportunidades de desarrollos profesionales en la empresa a través de un sistema formal de carreras profesionales. Fuente: Schneider y Bowen (1993), Arthur (1994), Pfeffer, (1994), Huselid (1995), Cardy y Dobbins (1996), Delery y Doty (1996), Roche (1999), Bayo y Merino (2000), Richard y Johnson (2000), Guthrie et al. (2002), Ordiz y Fernández (2003), Roca et al. (2002), Mohr y Yoghi (2008). Dimensión Ryff -Crecimiento Personal.	Según la autora la VIDA LABORAL es un contexto crítico que representa la Eudaimonía- TORREALIZACIÓN Y CRECIMIENTO PERSONAL), eudaimonía en la vida laboral y en el lugar de trabajo (territorio nuevo para la autora) (Ryff, 1989).

CONCEPTO DE CAROL RYFF (1989)	CONCEPTOS DE BIENESTAR	CONCEPTOS DE BIENESTAR LABORAL O EN EL TRABAJO	TEÓRICOS CLÁSICOS- ESTUDIOS DE PSICOLOGÍA CLÍNICA DEL DESARROLLO, EXISTENCIAL Y HUMANISTA	TEÓRICOS CONTEMPORÁNEOS	PUNTOS DE CONVERGENCIA CON LOS AUTORES CLÁSICOS	CONCEPTOS DE PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO (P.A.R.) O ALTO COMPROMISO	ELEMENTOS DE LAS P.A.R. QUE SE RELACIONAN CON EL MODELO	CONVERGENCIA DE LAS DIMENSIONES DE RYFF CON P.A.R.	INTERPRETACIÓN
Según Ryff, esta dimensión determina la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones por sí mismos. Este factor se refiere al bienestar aportado por la autodeterminación, la independencia y la conducta regulada a partir de los criterios propios afectando a la conducta internamente. Las personas con alta autonomía no se dejan llevar por los miedos y creencias de las masas, diferencian bien el criterio propio haciéndolo valioso, y consiguen tener un sentido de libertad en sus comportamientos; por otro lado, quienes obtienen bajas puntuaciones confían en el juicio de los otros más que en el de ellos mismos para tomar decisiones importantes.	En inglés, el verbo to be significa de ser y estar. Sin embargo, en su traducción al español, el término well-being se traduce únicamente como bienestar. Es decir, solo se toma en cuenta el estar de las personas, y no así su ser.	Es el estado de un individuo que se caracteriza por un buen estado de salud, por el confort, la satisfacción con su trabajo, personal, prosperidad personal y en alguna medida, felicidad. Es un estado que puede ser afectado por condiciones o circunstancias individuales, incluyendo el contexto laboral.	Maslow-1943: Autorrealización (moralidad, creatividad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas). Carl Rogers (1961)- Teoría del crecimiento- Afecto positivo - Jung (1934)- Teoría de la personalidad - Defina lo que llamaba "el crecimiento de la personalidad Erik Erikson (1959)-teoría del desarrollo de la personalidad a la que denominó teoría psicosocial- Autonomía Neugarten (1973) -teorías del ciclo vital - Teoría de la continuidad - También se enfatiza la importancia de la autoaceptación, incluyendo la integración de la vida.	Las prácticas de alto rendimiento se configuran como prácticas de recursos humanos que «pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación (...) y mejorar la retención de los empleados cualificados». Fuente: Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Ichinowski, Shaw y Prennushi, (1997). Siguiendo a Huselid (1995).	Autonomía- Muchos esfuerzos para representar las características clave del funcionamiento humano positivo, enfatizan las cualidades independientes, autodeterminadas y autorreguladas de la persona. Se describió que los autoactualizadores mostraban un funcionamiento autónomo y resistencia a la enculturación (Maslow). Se describió a la persona en pleno funcionamiento como teniendo un lugar interno de evaluación (Rogers), de modo que uno no busca la aprobación de los demás, sino que se evalúa a sí mismo según los estándares personales. La individuación también se describió como una liberación de la convención (Jung). Las teorías de la duración de la vida enfatizaron la importancia de volverse hacia adentro en la vida posterior (Erikson), y obtener un sentido de libertad de las normas que gobiernan la vida cotidiana (Neugarten).	Las prácticas de alto rendimiento se configuran como prácticas de recursos humanos que «pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación (...) y mejorar la retención de los empleados cualificados». Fuente: Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Ichinowski, Shaw y Prennushi, (1997). Siguiendo a Huselid (1995).	Destacan la autonomía de los trabajadores sobre su trabajo (Arthur, 1994). Autocontrol sobre el trabajo, se centra en el reconocimiento de las necesidades de los individuos (Kofman y Sange, 1993; Truss et al., 1997). Por tanto, el modelo de gestión de alto compromiso estaría basado en la teoría, y por ello hace énfasis en la autonomía y el autocontrol de los empleados sobre su trabajo (Guest, 1987).	P.A.R.- Contrataciones fijas. Estabilidad en el trabajo evitando temporalidad en el trabajo Fuentes: Pfeffer (1994), Konaka y Takeuchi (1995), Ducta y normas en el trabajo. Descentralización y menor especialización vertical. Fuente: Shuler y Jackson (1987) y b). Blackburn y Rosen (1993), Schneider y Bowen (1993), Arthur (1994), Pfeffer (1994), Huselid (1995), Cardy y Dobbins (1996), Delery y Doty (1996), O'Dell (1996), Pfeiffer (1999), Roche (1999), Bayo y Merino (2001), Richard y Johnson (2001), Guthrie et al. (2002), Ordiz y Fernández (2003), Roca et al. (2002), Mohry y Zoghi (2008) Dimensión Ryff- Autonomía P.A.R.- Información compartida Sistemas de información compartidos y abiertos a todos los miembros de la organización Fuente: Guest (1987), Schneider y Bowen (1993), Arthur (1994), Huselid y Becker (1996), Huselid et al. (1997), Wood y de Menezes (1998), Roche (1999), Cappelli y Neumark (2001), Bayo y Merino (2001), Richard y Johnson (2001), Guthrie et al. (2002), Ordiz y Fernández (2003), Roca et al. (2002), Mohry y Zoghi (2006), Zatzick e Iverson (2006), Mohry y Zoghi (2008) Dimensión Ryff- Autonomía	P.A.R.- Contrataciones fijas. Estabilidad en el trabajo evitando temporalidad en el trabajo Fuentes: Pfeffer (1994), Konaka y Takeuchi (1995), Ducta y normas en el trabajo. Descentralización y menor especialización vertical. Fuente: Shuler y Jackson (1987) y b). Blackburn y Rosen (1993), Schneider y Bowen (1993), Arthur (1994), Pfeffer (1994), Huselid (1995), Cardy y Dobbins (1996), Delery y Doty (1996), O'Dell (1996), Pfeiffer (1999), Roche (1999), Bayo y Merino (2001), Richard y Johnson (2001), Guthrie et al. (2002), Ordiz y Fernández (2003), Roca et al. (2002), Mohry y Zoghi (2008) Dimensión Ryff- Autonomía P.A.R.- Información compartida Sistemas de información compartidos y abiertos a todos los miembros de la organización Fuente: Guest (1987), Schneider y Bowen (1993), Arthur (1994), Huselid y Becker (1996), Huselid et al. (1997), Wood y de Menezes (1998), Roche (1999), Cappelli y Neumark (2001), Bayo y Merino (2001), Richard y Johnson (2001), Guthrie et al. (2002), Ordiz y Fernández (2003), Roca et al. (2002), Mohry y Zoghi (2006), Zatzick e Iverson (2006), Mohry y Zoghi (2008) Dimensión Ryff- Autonomía

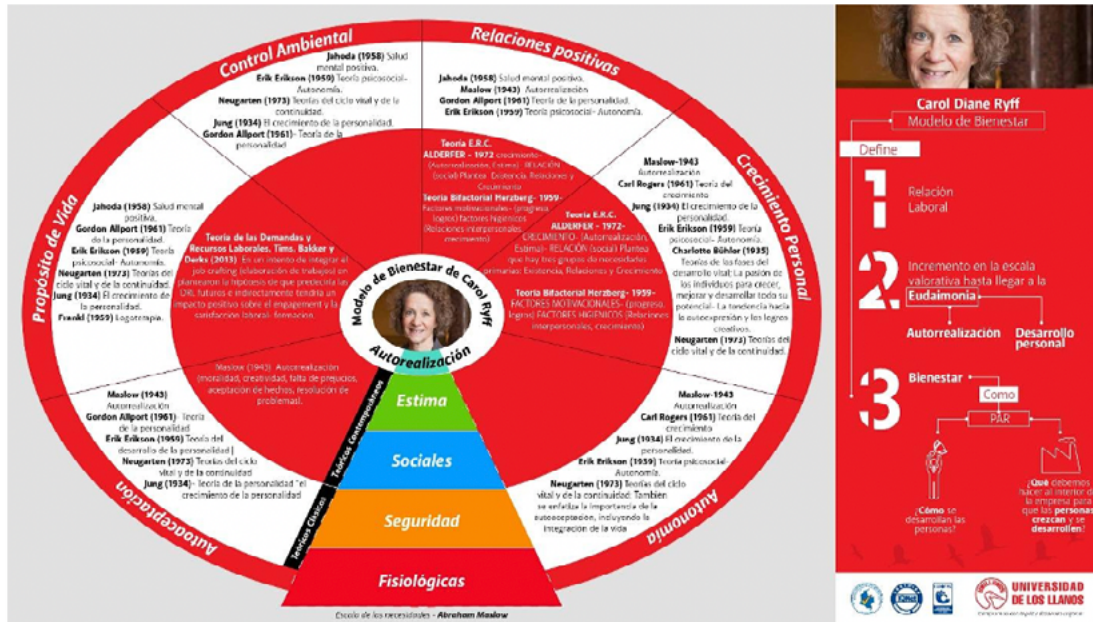
En efecto, esta investigación lo que se plantea es el conducto para que haya bienestar en la organización: cómo puedo favorecer el bienestar para que las personas logren esos objetivos superlativos que son la autorrealización y el crecimiento personal de cada individuo, cómo implementar el bienestar para llegar allá –a través de unos espacios abiertos donde la gente pueda co-crear, esté distensionada, no tenga horarios, tenga autonomía, tenga elementos para alimentarse, buenas relaciones, donde haya tecnología, existan prácticas laborales favorables en las organizaciones las cuales consisten en garantizar oportunidades–, apoyo socioemocional que contribuyen al crecimiento profesional y personal de los empleados. Lo cual debe ir más allá de las prestaciones básicas que cualquier empleador debe garantizar, además formular estrategias de promoción efectivas orientadas hacia la satisfacción total del cliente (Martínez et al., 2018)

Para las economías de libre mercado, es indispensable reconocer su nivel de competitividad, tanto a nivel país y su aparato productivo, como las empresas y su propia infraestructura (Jaramillo, 2017). Eso es proclive para que las personas se sientan bien en su trabajo, desarrollen y creen nuevas formas de desenvolverse en el contexto laboral. Eso son elementos que contribuyen al bienestar, los cuales deben ser vistos así:

1. Desde el punto de vista de la organización, deberíamos tener todas las comodidades para que las personas estén con todos los elementos, provistas de todas las condiciones para que las personas puedan desarrollar su trabajo.
2. De otra parte, que debe haber una autonomía; es decir, que la persona puede crear su propio trabajo (no tenga un manual de funciones), lleve a la organización todo lo que sabe hacer y, a partir de ahí, construya y encaje ese quehacer al contexto del área o puesto de trabajo con relación a los otros.
3. Desde el punto de vista de la realización personal, su procreación de algoritmos. Ese elemento que no es transversal a los teóricos en los cuales Ryff basó su investigación, es el “Bienestar”, el cual se define como: “El ideal en el sentido de la excelencia y perfección hacia la cual uno se esfuerza y le da sentido y dirección a la vida” (Ryff citado en Peiró et al., 2014, p. 7).

Para concluir, el bienestar es la condición óptima que debe tener un individuo en la organización. Bajo el concepto de desarrollo integral, se hace imperioso saber qué elementos debe tener para llegar allá, partiendo desde el concepto Eudaimónico (ver figura 4).

Figura 4. Modelo de bienestar



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Ryff nos deja un elemento grande que debe ser integrado a los desarrollos institucionales o desarrollos empresariales: el bienestar. Este, como ya se ha mencionado en la investigación, y al decir de Vanhala y Tuomi (2006), es “un fenómeno de nivel individual, el cual se ve afectado por aspectos laborales y no laborales, y por aspectos psicológicos del individuo” (p. 252).

Ahora bien, al relacionar el bienestar de los empleados en la organización como una práctica de alto compromiso, se visualiza una gran oportunidad que posibilita la sensibilización social, principalmente en el ámbito empresarial acerca del bienestar de los mismos.

Esto permite que, como futuros profesionales, se planteen posibles reorientaciones teóricas y científicas que llevarían a generar significativos cambios en el ámbito laboral con el objetivo de incrementar, fomentar, fortalecer y descubrir al máximo el potencial, habilidades y capacidades de cada persona al interior de las empresas; puesto que, el capital humano es el activo intangible e inmaterial más importante (capital humano), en el que ejerce un rol primordial el capital intelectual de las organizaciones.

En ese mismo contexto, la gestión del talento humano debe ir encaminada a resaltar, valorar, entrelazar, fortalecer e incentivar el rol de los colaboradores (empleados) con el proceso productivo (con la cadena de valor de la organización), para conseguir la eficacia, eficiencia y competitividad deseada.

De este modo, se hace necesario resaltar el impacto que genera el reconocimiento y aplicación

de las Prácticas de Alto Rendimiento sobre los colaboradores y para la organización. Es indudable, que la aplicación de las mismas conlleva a la innovación creación, desarrollo y mejora de las capacidades de los empleados. Esas capacidades son una fuente de beneficios no solo económicos, sino de propósito personal, autorrealización, crecimiento personal, laboral y académico, en el talento humano; las cuales también contribuyen a generar paz, prosperidad, desarrollo, humanizan y dignifican al talento humano, transformando y espiritualizando la economía de nuestro país.

Asimismo, contribuyen a generar propuesta de valor y eficacia para la organización. Esta afirmación encuentra su fundamento en el informe de Uriz y Uriz (2011), “La contribución del factor humano a la competitividad de la empresa”, en donde se establece que una de estas prácticas, es la selección de nuevos empleados, quienes deben ser los mejores talentos, no solo con respecto a su formación académica, sino frente a su visión humana, familiar y social.

Referencias

- Arrieta-Valderrama, E. J. ., Cabarcas Velasquez, M. ., & Rodríguez-Arias, C. A. . (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso barranquilla. *Revista ADGNOSIS*, 8(8). <https://doi.org/10.21803/adgnosis.v8i8.365>
- Bayo, A., y Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12), 227-246. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=265965>
- Bórquez Tepezano, B. ., González Espinoza, M. ., & Muñoz del Real, G. . (2020). Análisis sobre la percepción de la calidad y la relación con el desempeño del capital humano. *Revista ADGNOSIS*, 9(9), 11-19. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.433>
- Calderón, G., Murillo, S., y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Céspedes, J. J., Jerez, P., y Valle, R. (2005). Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (24), 29-56.
- Ferrer Sánchez, D. (2015). *Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento* (tesis de pregrado). Universidad de Almería, Almería, España. http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3678/2650_Practicas%20de%20Recursos%20Humanos%20de%20Alto%20Rendimiento.pdf?sequence=1
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Caracas: Quirón.
- Jaramillo Lotero, R. A. (2017). Una mirada a la competitividad. *Dictamen Libre*, (20), 87-98. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.20.2893>
- Laca, F., Mejía, J., y Gondra, J. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y salud*, 16(1), 87-92. DOI: <https://doi.org/10.25009/pys.v16i1.796>
- Martínez, M. (2011). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146. Recuperado de http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1598/revista_de_investigacion_en_psicologia08v9n1_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez, J., Fontalvo, W. & Cantillo, E. (2018). Uso de los atributos de un producto para la seducción de un cliente durante el proceso de compra. *Dictamen Libre*, (23), 139-165. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5154>
- Meléndez, J. C., Tomás, J. M., y Navarro, E. (2009). Envejecimiento y bienestar: Avances en investigación. *Persona*, (12), 83-103. DOI: <https://doi.org/10.26439/persona2009.n012.277>
- Meneses, M., Ruiz, S., y Sepúlveda, M. (2016). *Revisión de las principales teorías de bienestar psicológico* (tesis de pregrado). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bits>

- tream/10495/14523/1/MenesesMaria_2016_RevisionPrincipalesTeorias.pdf
- Montoya, J. N., y Montoya, J. D. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(46), 21-38. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81827442001.pdf>
- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., y Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 5-14. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77830184002.pdf>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Roca, V., Escrig, A., y Bou, J. (2002). Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12), 267-289.
- Roche, W. (1999). In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them. *Journal of Management Studies*, (36), 653-678.
- Rolón, F. y Sánchez, S. (2018). El teletrabajo: ¿una opción laboral acorde con las tendencias y exigencias del mercado o una figura con vacíos legislativos? *Dictamen Libre*, 1(22), 91-104. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.22.5030>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4(4), 99-104.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- University of Wisconsin-Madison. (2020). *Carol Ryff*. <https://psych.wisc.edu/staff/ryff-carol/>
- Uriz, J., y Uriz, A. (2011). *La contribución del factor humano a la competitividad de la empresa*. https://factorhumano.org/attachments_secure/article/8742/c339_contribucion_factor_humano_competitividad_empresa.pdf
- Vanhala, S., y Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Review*, 17(3), 241-255.
- Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J. J., y Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 5(1), 15-28. http://institucional.us.es/apcs/doc/APCS_5_esp.pdf#page=15
- Vélez Romero, C. A., Cruz Botache, L. P., & Romero Restrepo, M. (2020). Beneficios tributarios por la adopción de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE). *Dictamen Libre*, 13(26), 17-36. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6168>