

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO

Julio 2022



# La redefinición del bienestar en las organizaciones

“Si queremos atraer a nuevo talento y retener el actual, deberemos empezar a incorporar en nuestra cultura beneficios para favorecer el bienestar y la felicidad de nuestras personas dentro y fuera de la empresa.”

*Estel Mallorquí*

## ¿Qué es?

El coronavirus ha revolucionado la concepción del trabajo tradicional y ello también ha acelerado la transformación de las ideas predominantes en torno al **bienestar laboral** y a las medidas que se aplican en las organizaciones para fomentarlo. No existe una definición única de dicho bienestar, dado que tiene un componente subjetivo. Según la investigadora Malluk Marengo, el bienestar laboral es "un estado emocional del individuo generado por la autorrealización en el trabajo y debido a la interacción de diversas condiciones que actúan sobre el individuo, que provocan respuestas con efectos positivos en sus múltiples ámbitos de la vida".

- ✓ A la definición de Malluk Marengo hace referencia Francisco Puertas, Presidente de Hastee para España y Portugal, en el artículo de *Observatorio de Recursos Humanos* [El bienestar laboral de los empleados. El nuevo desafío cultural de la era post-covid](#), con el que pone de relieve que, ante los momentos difíciles que se han vivido con la pandemia, se ha tomado conciencia de la necesidad de que las organizaciones sean gestionadas "de forma más humana y emotiva". Quizás ahora más que nunca como trabajadores/as necesitamos escuchar un '¿estás bien?', un '¿qué podemos hacer para ayudarte?' O, simplemente, un 'tranquilo, que lo estás haciendo lo mejor que puedes iy estamos aquí para escucharte!'
- ✓ Las empresas han tomado conciencia de la importancia del bienestar de sus personas colaboradoras, según expone Montse de Gregorio, Consultora Senior en estrategias de Learning & Development de Grupo Hedima, en el artículo de *Equipos&Talento* [De la seguridad laboral al wellbeing corporativo](#). "Las organizaciones que aplican políticas de bienestar y salud se benefician de una mayor productividad, mejoran su imagen de marca y ven crecer la fidelización de sus trabajadores y trabajadoras", resalta.
  - Los Departamentos de Recursos Humanos no pueden permanecer al margen de la necesidad de fomentar el bienestar. Es más, incluso se ha convertido en una cuestión que los trasciende y ha pasado a ser "el tipo de prioridad estratégica que probablemente quita el sueño a los miembros de la alta dirección", según se analiza [en este artículo de Personnel Today](#), y se añade que, además de priorizar los trabajos flexibles, todos los datos sugieren que las personas buscan activamente ahora organizaciones que vayan más allá en el apoyo a la salud y el bienestar, es decir, **organizaciones que "se preocupen"**.
- ✓ Muchos programas de bienestar corporativo se han centrado en el apoyo al cuidado de uno mismo -sufragan el abono al gimnasio, aplicaciones de meditación, clases de yoga o con períodos cortos de tiempo libre pagado,

pero los investigadores que han participado en [este artículo de la Harvard Business Review](#) sostienen que el cuidado debe ser colectivo. "El bienestar humano no se consigue solo", recuerdan, ya que "somos, esencialmente, animales sociales", y abogan por cuidarnos mejor unos a otros para que las organizaciones construyan bases más duraderas para un auténtico bienestar, empezando por enmarcar la angustia de trabajadoras y trabajadores **como un problema colectivo y no individual**.

- Este enfoque también lo desarrolla Francisco Puertas en su artículo. "La apuesta por el bienestar de las personas en las organizaciones va mucho más allá de la suma de programas e iniciativas de **wellbeing** ofrecidos de forma aislada. Es una apuesta estratégica a medio/largo plazo por el concepto **people-oriented organization**, que eleva la filosofía del bienestar a la categoría de valor cultural prioritario y eje vertebrador de la estrategia de Personas en las organizaciones", explica. Sin embargo, en los tiempos Covid-19 ha quedado acreditado que el bienestar en las empresas es un aspecto a abordar.

## Herramientas

La búsqueda del bienestar organizacional y su transformación en un entorno saludable no es tarea fácil e implica voluntad, constancia, sentimiento y percepción, según subraya el profesor William Paranhos en [el artículo de Capital Humano Organizaciones Saludables. ¿Pero cómo?](#)

- ✓ **El concepto de Organizaciones Saludables toma como referente la escuela de Psicología Positiva**, inaugurada por el psicólogo estadounidense **Martin Seligman**, dado que "se basa en aspectos que priorizan el bienestar y la salud de las personas, fomentando sus intersubjetividades, consideradas positivas y necesarias en una perspectiva humanista y relacional", detalla Paranhos.
- ✓ El último modelo que ha desarrollado Seligman en el marco de la Psicología Positiva es [la Teoría del Bienestar \(o Modelo PERMA\)](#), de 2010, y la cual es esencialmente una teoría de elección no forzada, es decir, una descripción de lo que las personas eligen libremente para incrementar su bienestar.
- ✓ **El Modelo PERMA** está formado por cinco grandes elementos (Emociones positivas, Compromiso, Relaciones positivas, Significado y Logro) y cada uno debe cumplir tres propiedades para contar como elemento dentro de la teoría: que contribuya al bienestar, que muchas personas lo elijan para su propio bien, y que se defina y mida de forma independiente del resto de variables del modelo.

- ✓ A diferencia de su propuesta de 1999 -Las 3 vías hacia la felicidad-, las fortalezas personales sustentan cada uno de los elementos del Modelo PERMA. La puesta en marcha de las principales fortalezas conduce a más emociones positivas, más sentido, más logros y mejores relaciones. La forma en la que escogemos nuestro camino en la vida es, según este modelo, aprovechar al máximo estos cinco pilares del bienestar.

El impulso del bienestar en la organización abarca un espectro amplio de medidas:

- ✓ Para consolidar el bienestar en las compañías, se puede empezar por incrementar el conocimiento con los **Planes de Bienestar Corporativo**.
- ✓ Algunas medidas suscitan debate, como de qué modo ofrecer más flexibilidad, aspecto valorado entre empleados y empleadas. ¿Qué puede funcionar mejor: ¿el **teletrabajo, concentrar la jornada laboral en cuatro días o cerrar la empresa unos días** y que todo el mundo disfrute de un descanso pagado?
- ✓ También se plantea la creación de nuevas figuras en la empresa que lideren el cambio, como el **Director o Directora de Salud**, responsable de los aspectos de la salud y el bienestar de la organización, o el/la **Chief Workplace Officer**, que se ocupa de diseñar espacios pensados para el bienestar de las personas, teniendo presente que sus sedes corporativas se han convertido ahora en "un lugar de socialización, aprendizaje y colaboración", aspecto que desarrolla el artículo publicado en *Observatorio de Recursos Humanos* [Personas, espacios y tecnología: Ejes del bienestar del empleado](#), del Presidente de 3g Smart Group, Francisco Vázquez.

En cualquier caso, el conocimiento no puede obviarse. A modo de ejemplo, [el artículo de Observatorio de Recursos Humanos, Métricas que ayudan a medir el bienestar de los empleados](#), recoge la experiencia de la plataforma de automatización para todos los procesos de RRHH Personio. Empezaron por definir cómo querían que se sintieran sus personas colaboradoras y eso les ha servido de guía a la hora de determinar las medidas de bienestar.

- ✓ Para evitar que la empresa vaya por un lado y la plantilla por otro -algo que ocurre con más frecuencia de lo que se piensa-, es importante **conocer los anhelos de las personas**, como: sentirse valoradas y reconocidas, encontrarse a gusto, identificarse con los valores de la empresa, disfrutar de un equilibrio entre la vida familiar y laboral, y confiar en la empresa y tener presente que les prestará apoyo de la mejor manera posible.
- ✓ **Identificar el bienestar laboral, con indicadores precisos**, permite obtener los datos necesarios para evaluar las medidas tomadas, identificar tendencias (positivas o potencialmente negativas) y actuar en consecuencia. Cinco métricas que pueden ser útiles son:
  - **Feedback periódico:** la mejor manera de saber cómo se encuentran es preguntar.

- **Nivel de productividad:** ¿las personas están a gusto y la empresa puede alcanzar todos sus objetivos?
  - **Bajas por enfermedad:** puede indicar el nivel general de estrés, desgaste y agotamiento.
  - **Horas extra:** si esta métrica es demasiado elevada, puede deberse a un exceso de carga de trabajo o a una mala gestión.
  - **Tasa de rotación:** si se dispara de repente puede ser producto del descontento generalizado dentro de la empresa.
- ✓ En todo caso, muchas empresas, según Personio, utilizan el índice de compromiso y la tasa de asistencia para medir el bienestar, pero no es suficiente porque hay personalidades diferentes o hay quien acude al trabajo a pesar de estar enfermo/a porque no tiene más remedio. Con los KPI que quieren medirse más definidos, se pueden recoger datos así:
- **Enviar encuestas de forma periódica,** con preguntas como: 'En una escala del 1 al 10, ¿cuál dirías que es tu nivel de estrés?' '¿Cómo calificarías tu carga de trabajo?' '¿Qué haces para desconectar? '
  - **Colaborar con grupos de proyecto** (o embajadores/as), que son una especie de asesores que ayudan al Departamento de RRHH a entender cómo se siente el resto de la plantilla.
  - **Evaluar cómo desarrollan su tarea los/las trabajadores/as:** ¿ha disminuido en los últimos meses? Si es así, conviene hablar directamente con la persona para ver qué le puede estar afectando negativamente.
  - **Aprovechar la tecnología:** el software ayuda a recoger y analizar datos, pero también facilita la comunicación entre compañeros y compañeras -también en remoto- y contribuye a su bienestar laboral.

## El dato

El fomento del bienestar de las personas colaboradoras es mejor no tomárselo a la ligera, sino como una prioridad, y más en tiempos en los que frecuentan las dificultades para encontrar personal en algunos sectores. Tal y como se refleja en [el último análisis Global Benefits Attitudes Survey](#), realizado por WTW tras encuestar a un millar de profesionales españoles, **las personas que durante la pandemia han sentido el apoyo de sus compañías son mucho más propensas a permanecer y ser productivas, además de estar más comprometidas:**

- ✓ **Ocho de cada diez** (81%) personas que sienten que su empresa se preocupa por su bienestar, especialmente durante la pandemia, **están dispuestas a permanecer en la organización** al menos en los

próximos dos años, número que se reduce al 60% entre las que no han sentido ese apoyo.

- ✓ **Hay índices menores de absentismo** entre las que se han sentido cuidadas y las que no (2,9 días contra 7,3 días; la diferencia es de 4,4 días). Asimismo, la proporción de profesionales que dicen sentirse muy comprometidos en su trabajo es mucho mayor entre quienes sienten que tienen apoyo (63%) que entre quienes no (14%).
- ✓ Entre los factores más valorados para permanecer en la empresa destacan la seguridad laboral (45%), el salario (42%) y la relación con compañeros/as de trabajo (33%), seguidos del propósito (23%), **los beneficios centrados en la salud** (21%), la flexibilidad laboral (21%) y la oportunidad para aprender nuevas habilidades (19%). Cuando se trata de la atracción de talento, el listado lo encabezan el salario (59%), la seguridad (41%), los beneficios centrados en la salud (35%) y la flexibilidad laboral (28%).

## Guía de Trabajo

### CÓMO AUMENTAR EL BUSINESS WELLBEING

En el artículo de *Observatorio de Recursos Humanos*, [Experiencia de empleado e impacto en el negocio: People Analytics para gestionar el bienestar corporativo](#) escrito por Marta Gascón Corella, Fundadora de PersonKPI, se nos recuerda que estamos acostumbrados a leer afirmaciones como las que siguen sobre las supuestas consecuencias de una intervención concreta en la gestión del bienestar organizacional o *Business Wellbeing*: aumenta la productividad en un 30%, la creatividad e innovación en un 35% y disminuye la rotación en un 40%.

“Ah! Pero, ¿cómo lo sabemos? ¿Cómo se ha calculado? ¿Podemos extrapolar este resultado a nuestra organización? Porque sería increíble aumentar la productividad en un 30%, ¿no?”, reflexiona Gascón. Es habitual que no se comparta ningún enlace del estudio en el que se basan estas conclusiones, a lo sumo una encuesta, pero entonces: “¿Cómo es posible que se extrapolen los resultados de la percepción subjetiva a un impacto real de negocio?”, se pregunta.

- Su enfoque, desde el ámbito de *People Analytics*, se fundamenta en que para aumentar el **Business Wellbeing** es necesario trabajar la **Employee Experience (EE)** en todas sus vertientes, también en el del confort y el encaje personal pero siempre teniendo presente el **Business Impact** para darle sentido y continuidad a lo largo del tiempo. Las acciones en el ámbito de Personas ya no pueden ni deben considerarse de forma aislada y desvinculada del objetivo global de la organización, que no es otro que el de subsistir para seguir llevando adelante su misión.

### PRIMER COMPONENTE DEL BUSINESS WELLBEING: EMPLOYEE EXPERIENCE

La **Employee Experience** es la percepción global que la persona tiene de la relación con su empresa, y se configura a través la percepción de las acciones de su responsable, de sus compañeros/as o del Departamento de RRHH. Según expone Gascón en el mismo artículo, gestionarlo está entre las tareas más complicadas en el contexto presente y es imprescindible disponer de herramientas analíticas para configurar el nuevo conocimiento postpandemia:

- **Escuchar:** dejar de lado las tradicionales encuestas de clima que se realizan cada medio año, así como el GPTW, para sustituirlo por Encuestas de Pulso Temáticas cada dos meses como máximo, muy específicas y con una duración máxima de 10 minutos.
- **Capacitar:** es necesario replantear las acciones de Formación y Desarrollo llevadas a cabo durante los dos últimos años y pensar en su redefinición. Se deben construir KPI de Transferencia y Cambio para monitorizar la efectividad e identificar las curvas de aprendizaje.
- **Conocer:** prestar especial atención a las necesidades de redefinir la cultura a través del liderazgo. El enfoque analítico pretende asegurar no tanto que las personas en rol de liderazgo asuman de forma adecuada su rol, sino que no impidan que los demás puedan hacerlo.
- **Avanzarnos:** preparar el día después y adaptar la gestión de cada colectivo, no sólo a lo que está pasando, sino a lo que va a pasar. En este punto es imprescindible la confección de Modelos Predictivos Estratégicos: permiten adelantarse a una realidad.

### SEGUNDO COMPONENTE DEL BUSINESS WELLBEING: BUSINESS IMPACT

El **Business Impact** es "el eterno olvidado" en el **Business Wellbeing**, prosigue Gascón. Consiste en el cambio pre/post implantación de una serie de variables que asociamos a los objetivos de la intervención. No es sencillo, pero es imprescindible calcularlo. En el caso de las cuatro herramientas analíticas del apartado anterior, las variables asociadas a las intervenciones serán:

- **En las Encuestas de Pulso Temático**, serán las variables que describan la inversión de poner en marcha las acciones y las que materialicen la ganancia de haberlo hecho.
- **En el Dashboard KPI de Transferencia y Cambio**, buscamos como variables de impacto el ROI de las actividades de Formación/Desarrollo y el tiempo invertido.
- **En las Evaluaciones de Evolución Personal**, buscamos como variables de impacto los objetivos de *performance/eficiencia* de cada colaborador/a con la de su manager.
- **Para los Modelos Predictivos Estratégicos**, se tendrán que considerar las variables que cuantifican la inversión de poner en marcha las acciones o la ganancia conseguida.

## EL CONTRATO EMOCIONAL PARA DISMINUIR LA FATIGA PANDÉMICA

La pandemia parece que, por ahora, se resiste a desaparecer, en buena parte por la aparición de nuevas variantes del virus. En este tiempo se ha definido un nuevo concepto, **la fatiga pandémica**, que no es más que la fatiga psicológica que sufrimos a causa de la pandemia, y que se puede manifestar estando más irritable o sufriendo más cansancio, sentimientos de soledad, saturación de pantallas o incluso con dificultades para dormir.

Para disminuir los efectos de la fatiga pandémica y aumentar el bienestar de las personas, la *Coach* de Directivos y Equipos Patricia Magdalena defiende que **es necesario reforzar la conexión entre los miembros de los equipos**. A través del artículo de *Capital Humano*, [El contrato emocional: clave para vencer la fatiga pandémica y cohesionar equipos](#), Magdalena toma de referencia el Modelo PERMA de Seligman y defiende fortalecer así el contrato psicológico con los/las empleados/as:

- Reforzando la identidad y la cultura organizativas.
- Invirtiendo en políticas de **upskilling** y **reskilling**.
- Dotando a los/las líderes de herramientas de inteligencia emocional.
- Fomentando puntos de encuentro virtuales o presenciales.
- Creando grupos de comunicación, como a través de la intranet o chats.
- Nombrando embajadores/as o **best-buddies** por departamentos.
- Invitando a las personas a participar en actividades complementarias.
- Practicando el reconocimiento o el agradecimiento de forma pública para empleados/as.
- Desarrollando una política corporativa de **wellbeing** en coherencia con la situación de la organización, su cultura y su estrategia actual y/o futura.

## La experiencia

En la convocatoria para el [Premio Impacta 2022](#) que organiza la Fundació Factor Humà entre sus 85 organizaciones asociadas, se estableció la temática de "**Proyectos del Departamento de Personas para el Bienestar**". Se recibieron 12 candidaturas de las que presentamos aquí las 3 finalistas; 3 proyectos que demuestran un planteamiento más holístico e integral del concepto:



**Ajuntament  
de Barcelona**

**El Ajuntament de Barcelona** es, con 13.000 trabajadores/as, una de las administraciones públicas más grandes de Cataluña. Para hacer una organización más humana, más innovadora y más resolutive, cuenta con la *Estrategia de personas y desarrollo organizativo 2019-2023*, que se articula a partir de más de 20 proyectos. Entre ellos, el de **Dirección por valores**, que ha sido uno de los finalistas del Premio Impacta 2022.



- ✓ **¿Por qué ha impulsado el proyecto?** Los valores dan sentido y aportan coherencia a la actividad del día a día con el propósito organizativo, inciden en la satisfacción de las personas, potenciando su compromiso y rendimiento. "Como administración pública, nos parecía relevante identificar cuáles deben ser los valores con los que nos comprometemos toda la plantilla municipal durante nuestra actividad y que deben caracterizarnos como servicio público ante la ciudadanía", reivindica.
- ✓ **¿Cómo se ha organizado?** Se identificaron y decidieron los valores de la organización en julio de 2020 mediante un proceso participativo interno: son el Compromiso de servicio público, la Agilidad, la Cocreación, la Claridad y la Amabilidad. Después se ha trabajado para implantarlos, se ha realizado una campaña de comunicación interna y se ha procurado que los mandos sean los primeros en ejercerlos, así como su aplicación a RRHH.
- ✓ **¿Cuál ha sido el resultado?** Se ha conseguido elaborar un modelo de gestión por valores a partir de las personas que trabajan en el Ajuntament de Barcelona y que todas ellas los conozcan y entiendan el compromiso que tienen en practicarlos y en incorporarlos a su labor profesional, tanto si realizan tareas administrativas como de guardia urbano, sociales, urbanísticas, de mantenimiento de parques o directivas, por ejemplo.



## Port de Barcelona

El **Port de Barcelona**, que tiene 540 trabajadores/as, ha creado el proyecto **Naveguemos Juntos**, que desarrolla una nueva estrategia de la compañía hacia las personas. Esta iniciativa, que también ha resultado finalista del Premio Impacta 2022, pretende construir una cultura organizativa alejada del control, basada en la confianza y el empoderamiento como medio para lograr resultados, siempre por medio de su propósito y valores.

- ✓ **¿Qué ha motivado la iniciativa?** Hacer frente a la transformación del contexto organizativo frente al envejecimiento de la plantilla, la limitación de la contratación en la Administración, el desconocimiento externo sobre qué es el Port y la propia cultura, que ya ha vivido diferentes proyectos de cambio poco exitosos. El objetivo es hacer más con menos personas, siendo fieles a los valores del Port, manteniendo los elementos positivos de su cultura, maximizando el potencial de la plantilla y atraer a nuevas personas.
- ✓ **¿Qué medidas se han implantado?** Se han sacado adelante en diferentes ámbitos, como la salud, el bienestar, el aprendizaje o la comunicación. Por ejemplo, se está construyendo el *employee journey map* y revisando los diferentes "momentos de la verdad" entre empleados/as y empresa para crear experiencias más positivas donde

sea necesario. También se ha hecho difusión de cómo es trabajar en el Port de Barcelona para atraer talento, dado que existe una confusión de marca con la de la Autoritat Portuària de Barcelona (APB), que es donde coexisten más de 400 empresas y 37.000 trabajadores/as.

- ✓ **¿Qué ha aportado a la organización?** Para valorar su impacto global, en 2020 se realizó la auditoría Great Place to Work y se compararon sus resultados con la anterior encuesta de opinión interna: mostró que las áreas de organización habían mejorado 14 puntos de media (*TrustIndex*). El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) les ha otorgado también el reconocimiento de buenas prácticas en promoción de la salud.



**Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)**, que gestiona el metro y autobuses de la ciudad, tiene 8.500 trabajadores/as y ha creado el **Programa de Acompañamiento a la Desvinculación-Jubilación**, otra iniciativa finalista del Premio Impacta 2022. Se dirige a personas que pueden optar a la jubilación parcial, es voluntario, y les acompaña en cuanto a los aspectos administrativos, organizativos y emocionales cuando terminan su trayectoria laboral con TMB.

- ✓ **¿Cómo ha surgido el programa?** El origen es que la compañía había observado en algunas personas que tenían bajas prolongadas en el tiempo, desmotivación, descontento o sentimiento de falta de reconocimiento a su trayectoria, entre otras, y decidió realizar una prueba piloto acercándose al personal afectado para saber de primera mano qué estaba pasando.
- ✓ **¿En qué consiste?** En el campo administrativo, se ha diseñado una guía con información para tramitar la jubilación. En el organizativo, se realizan entrevistas a empleados/das y a sus prefecturas para garantizar las tareas que realizarán durante la jubilación parcial, para evitar bajas prolongadas fruto de la desmotivación. En el personal también se ha diseñado un programa de acompañamiento. Todo esto se articula mediante vídeos, un blog, talleres y conferencias, y se puede acceder desde móvil u ordenador.
- ✓ **¿Cuál ha sido su impacto?** El proyecto se inició en 2021. De las iniciativas de mejora que se recogieron a raíz del diagnóstico de la prueba piloto, algunas se pusieron en marcha el pasado año, con muy buen nivel de aceptación y valoración, afirma la empresa, mientras que el resto se pondrán en marcha este año. Para el 2022 tienen un censo de 445 personas a las que invitarán al programa.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

Seligman, Martin. *La auténtica felicidad*. Barcelona: B de Bolsillo, 2011.

Barrio Tato, Luis; Barrio Carvajal, Sandra. *Auditoría emocional de la organización. Gestión y control de riesgos*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2020.

Aradilla, Alicia. *Teletrabajar bien*. Barcelona: Planeta, 2021.

### Materiales en línea

---

Blanco Donoso, Luis Manuel. "Bienestar psicológico de los y las trabajadoras y riesgos psicosociales derivados de la pandemia". *Blog de Psicología del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid*, 23/11/2021.

Se identifican y comentan los riesgos psicosociales a los que han estado y siguen estando expuestos algunos trabajadores en tiempos de pandemia.

<https://www.copmadrid.org/wp/bienestar-psicologico-de-los-y-las-trabajadoras-y-riesgos-psicosociales-derivados-de-la-pandemia/>

"Desigual aprueba la jornada laboral de 4 días". *Equipos&Talento*, 08/10/2021.

Se aborda una de las medidas que se debaten hoy en día para mejorar el bienestar de la plantilla, poniendo el foco en Desigual y su decisión de reducir la jornada.

[https://www.equipostrytalento.com/imagen\\_del\\_dia/desigual-aprueba-la-jornada-laboral-de-4-dias](https://www.equipostrytalento.com/imagen_del_dia/desigual-aprueba-la-jornada-laboral-de-4-dias)

Mayer, Kathryn. "Using collective PTO to combat burnout". *Human Resource Executive Magazine*, 27/09/2021.

En este artículo se trata de otra medida para fomentar el bienestar y es cerrar la empresa durante una semana manteniendo el sueldo para los empleados.

<https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/15158-using-collective-pto-to-combat-burnout-utilizar-el-descanso-remunerado-y-colectivo-para-combatir-el-burnout>

### Unidades de Conocimiento relacionadas

- Salud mental en el trabajo (2018): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/13723-salut-mental-a-la-feina>
- Felicidad en el trabajo (2016): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/12290-felicitat-a-la-feina>