

# **ESTRATEGIAS PROMOCIONALES EN PROGRAMAS DE SALUD OCUPACIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA ENTRE LOS AÑOS 2016 AL 2021**

Vanessa Cisneros-Guillen, Universidad Privada del Norte, vanejazcisgui@gmail.com

Franklin Cordova-Buiza, Universidad Privada del Norte, franklin.cordova@upn.edu.pe

## **RESUMEN**

**El objetivo es describir las estrategias promocionales dentro de programas de salud para los trabajadores logrando la concientización del bienestar en las empresas a partir de la revisión de la literatura científica en los últimos 6 años. Se analizaron trabajos publicados en las bases EBSCO, Proquest y Scopus y se aplicó la metodología PRISMA. Los resultados muestran que las estrategias promocionales para programas de salud correctamente estructurados mejoran la calidad de vida de los empleados, el absentismo, estrés y enfermedades crónicas. Se concluye que las estrategias promocionales poseen gran impacto en la conciencia de participación en programas de salud ocupacional.**

**Palabras claves: Marketing social; salud ocupacional; bienestar.**

## **INTRODUCCION**

El marketing social existe por la necesidad de planificar e implantar programas que impacten en un cambio de comportamiento en la sociedad y estas acciones van más allá de un cambio momentáneo (Mihaila, 2017). El marketing social se ha ido incorporando en el tiempo como parte de la teoría instrumental de la Responsabilidad Social Empresarial pues a través de ella las empresas tienen una ventaja competitiva y un efecto formativo para la sociedad (Martínez et al., 2018). Se necesita campañas para mejorar la comunicación y la accesibilidad al marketing social, además del desarrollo de mensajes persuasivos donde se promueva la salud en la sociedad (Fergus et al., 2021). El marketing social afecta positivamente en el diseño de los servicios y el valor percibido de los consumidores (Yan y Lei, 2021).

El cambio de la naturaleza de trabajo, combinado con los cambios tecnológicos, sociales, políticos, demográficos y globales generan una cierta carga y estrés en los trabajadores de distintas compañías a nivel mundial, el espacio de trabajo se ha intensificado para poder correr a la velocidad de los nuevos requerimientos de producción de las empresas (Hartman, 2017;

Hendricks-Sturup, Cerminara, y Lu, 2020; Kugathasan et al, 2019; Omana, 2016; Schulte, Delclos et al. , 2019; Schwatka et al., 2020).

El gobierno, las industrias y las comunidades suman esfuerzos para poder brindar alternativas que favorezcan la salud; sin embargo, a medida que pasa el tiempo estos cambios son cada vez menos alcanzables, ya que hay una constante lucha de los trabajadores por tomar decisiones saludables (Affairs et al., 2018; Duckworth y Gross, 2020; Hwang y Kang, 2020; Jaramillo et al., 2021; Richardson y Mackinnon, 2018; Rupp et al., 2018). Un informe indicó que más del 50% de empresas ofrecen programas de bienestar en el lugar de trabajo, estos programas pueden incluir actividades para el personal como medición de la obesidad, actividad física constante y la educación nutricional de los trabajadores (Sandercock y Andrade, 2018).

En la actualidad los programas de salud ocupacional están siendo integrados por las empresas en todo el mundo, por los beneficios que traen, tales como la reducción de gastos directos de atención médica y gastos indirectos por la baja productividad de los empleados; a medida que los trabajadores participan el número de tardanzas, descansos médicos, absentismos, entre otros, tienden a reducirse. Para que dichos programas de salud ocupacional puedan aplicarse de manera efectiva se necesita personal que esté comprometido a desarrollar estrategias de comunicación para la concientización de la salud (Bontrager y Marshall, 2020; Pereira et al., 2020; Peters et al., 2020; Wells et al., 2017).

La gran mayoría de trabajadores se ven estrechamente afectados por problemas de obesidad, diabetes, enfermedades cardiovasculares; esto está relacionado con comportamientos como el tabaquismo, el consumo inadecuado de alimentos y la falta de ejercicios. Es importante entender que la concientización de la salud ocupacional como estrategia serán insuficientes si la cultura y las políticas siguen siendo inadecuadas en su aplicación y seguimiento hacia los trabajadores de la empresa (Davenport et al., 2016; Hutchinson et al., 2018; Jarman et al., 2016; Ryan et al., 2019). Por esta razón, varias compañías son conscientes de la importancia de los programas de salud ocupacional ya que genera un beneficio económico y una ventaja competitiva de cara al mercado (Qaisar et al., 2018; Shea y Scanlon, 2017).

Nekula y Koob (2021) resaltan la importancia de las estrategias promocionales pues generan mayor compromiso con la empresa, promueven programas de juegos, educación nutricional y la supervisión constante de sus avances. Adicionalmente, las empresas siempre han buscado mejorar el desempeño y productividad de los empleados mediante programas de monitoreo con diferentes indicadores, ahora estos esfuerzos de monitoreo y seguimiento han dado un giro

hacia la salud y bienestar de los trabajadores abrazando el concepto que un trabajador sano y activo es más productivo (Bartels et al., 2019; Burcin et al., 2019; Goetzel, Henke et al., 2017; Habel et al., 2021; Richardson y Mackinnon, 2018).

Un empleado con problemas del corazón puede afectar directamente a la empresa con aproximadamente 60 horas de absentismo y pérdida de aproximadamente 1100 dólares al año, que finalmente tienen un impacto en el ROI de la empresa (Bailey et al., 2018). Además, los empleados con enfermedades crónicas se ven afectados por el ingreso de oportunidades laborales (Lewis, 2017; Paterson et al., 2021; Silvaggi et al., 2019).

La implementación de programas y estrategias promocionales de salud debe ir de la mano con la capacitación de los líderes de cada área de la empresa, quienes deben reconocer los signos de un trabajador agotado y trabajar de inmediato bajo las políticas de salud de la empresa (Foy et al., 2019; Rudolph et al., 2020; Warehime et al., 2019). Por otro lado, la literatura científica describe varias estrategias promocionales del marketing interno para la concientización y aplicación de la salud ocupacional en diferentes empresas. Street y Lacey (2018) proponen programas adaptados a cada grupo de trabajo que tienen como objetivo aumentar los hábitos saludables en los empleados, donde se usan desde técnicas personalizadas, semi personalizadas y talleres generales para determinar el impacto en la mejora sostenible de la salud.

Además, programas de salud mental y bienestar, asistencia a los empleados, manejo de estrés, programas de actividad física, equipos deportivos, clases de prevención, programas de alimentación saludable entre otros; son programas con iniciativas organizacionales enfocadas en la percepción de los trabajadores acerca de la promoción de la salud ocupacional y su participación (Daniels et al., 2021; Jarman et al., 2016). Por lo mencionado anteriormente es muy importante analizar el impacto que tienen el marketing social y el desarrollo de programas de salud ocupacional para las personas, que promueven incentivos para cambiar los hábitos de alimentación (Chan et al., 2017; Mahmoud et al., 2020; Sedani et al., 2019; Sorensen et al., 2017).

En relación con lo expuesto, se parte por la siguiente pregunta ¿Qué se conoce sobre las estrategias promocionales en salud ocupacional en la literatura científica entre los años 2016 al 2021? La presente revisión sistemática tiene como objetivo presentar que se conoce sobre las estrategias promocionales en programas de concientización de salud ocupacional que pueden influenciar positivamente de cara a los trabajadores, a partir de una revisión sistemática de la literatura entre los años 2016 y 2021.

## **METODOLOGIA**

Se realizó una revisión sistemática de la literatura científica con base en la adaptación de la Metodología Prisma (Urrutia y Bonfill, 2010). Los criterios de inclusión fueron: 1) artículos completos arbitrados originales publicados en bases de datos científicas indexadas, 2) publicaciones en inglés y español, 3) se consideró solo trabajos de Estados Unidos y Canadá 4) investigaciones que analizan los programas de salud ocupacional y las estrategias de promoción de dichos programas.

Los criterios de exclusión fueron: 1) artículos de revisión teóricos, 2) artículos en otros idiomas como el portugués, 3) artículos de textos incompletos. Todos los artículos seleccionados fueron importados al software de gestión de referencias Mendeley para la eliminación de artículos duplicados.

Para garantizar la sensibilidad del proceso de búsqueda y selección se definieron los términos de los descriptores que se relacionan a la pregunta de investigación. Las bases de datos que se usaron fueron Scopus, EBSCO y ProQuest, describiendo estas bases de datos como fuentes de información de datos bibliográficos de artículos científicos más conocidos en el mundo de investigación, la búsqueda se realizó durante los meses de marzo a julio del año 2021. La estrategia de búsqueda específica fue usando un protocolo de investigación de términos en relación con el tema y los operadores booleanos: (“Employee Wellness” AND “programs”) (“Worksite Health” AND “promotion”) (“Health programs” AND “worksite”).

## **RESULTADOS**

Fueron seleccionados un total de 755 artículos originales publicados en el periodo de 2016 a 2021, distribuidos por bases de datos de la siguiente manera: Proquest 532 artículos, EBSCO 113 artículos y Scopus 110 artículos. A partir de este total se eliminaron los artículos duplicados con el soporte del gestor de referencias Mendeley y fueron excluidos un total de 9 referencias para un valor final de 746 artículos originales. Posteriormente, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión hasta obtener un número final de 23 artículos para la presentación y sistematización de resultados se puede observar en la figura 1.

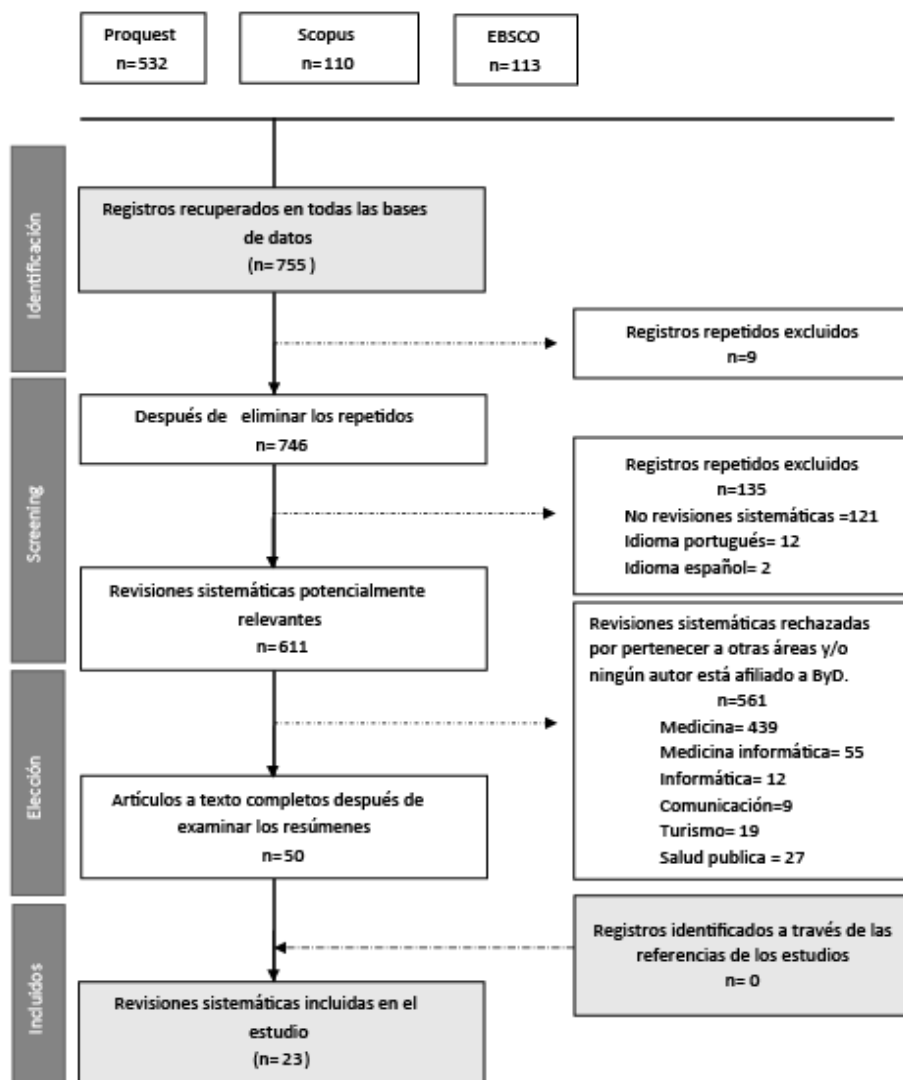


Figura 1. Diagrama de flujo de selección de estudios.

De los 23 artículos seleccionados se procedió a la identificación de los títulos respectivamente relacionados al tema, el año de publicación y autores de las investigaciones, indistintamente de la naturaleza pública o privada de los artículos. Así mismo, al revisar su diseño metodológico fue posible identificar 21.7 % pertenecen al diseño metodológico cuantitativo y 78.3% a un diseño cualitativo respectivamente. Ver tabla 1.

Tabla 1

*Lista de artículos sistematizados*

TÍTULO	REVISTA	BASE DE DATOS (**)	PAÍS	AÑO DE PUBLICACIÓN
Healthy and productive workers: Using intervention mapping to design a workplace health promotion and wellness program to improve presenteeism	BMC Public Health	EBSCO	US	2016
Workplace health promotion and mental health: Three-year findings from partnering Healthy	PLoS ONE	EBSCO	US	2016
Return on Investment: Evaluating the Evidence Regarding Financial Outcomes of Workplace Wellness Programs	Journal of Nursing Administration	SCOPUS	US	2017
Let's work out: Communication in workplace wellness programs	International Journal of Workplace Health Management	SCOPUS	US	2017
McHealthy: How Marketing Incentives Influence Healthy Food Choices	Cornell Hospitality Quarterly	SCOPUS	US	2017
Chronic conditions, workplace safety, and job demands contribute to absenteeism and job performance	Health Affairs	EBSCO	US	2017
The changing nature of innovation-based social marketing programs - the case of health promotion programs	Manager Journal	Proquest	US	2017
Chronic Conditions: A Motivator for Reexamining the Effectiveness of Promotions and Communications of Organizational Wellness Programs	International Journal of the Academic Business World	EBSCO	US	2018
A qualitative study of facilitators and barriers to implementing worksite policies that support physical activity 11 Medical and Health Sciences 1117 Public Health and Health Services	BMC Public Health	EBSCO	US	2018
Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity	Management Science	SCOPUS	US	2018
Promoting psychological well-being at work by reducing stress and improving sleep: Mixed-methods analysis	Journal of Medical Internet Research	SCOPUS	US	2018
Employee Wellness as Predictor of Productivity from Public Sector Management Perspectives: Conditional Process Analysis	NUML International Journal of Business & Management	Proquest	US	2018
Becoming your own device: Self-tracking challenges in the workplace	Canadian Journal of Sociology	EBSCO	CANADA	2018

Evaluation of Worksite Wellness Nutrition and Physical Activity Programs and Their Subsequent Impact on Participants' Body Composition	Journal of Obesity	EBSCO	US	2018
The impact of worksite wellness programs by size of business: A 3-year longitudinal study of participation, health benefits, absenteeism, and presenteeism	Annals of Work Exposures and Health	EBSCO	US	2018
Employee perceptions of workplace health promotion programs: Comparison of a tailored, semi-tailored, and standardized approach	International Journal of Environmental Research and Public Health	Proquest	US	2018
Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress	International Journal of Productivity and Performance Management	Proquest	US	2019
"Working on Wellness:" protocol for a worksite health promotion capacity	BMC Public Health	EBSCO	US	2019
Toward an expanded focus for occupational safety and health: A commentary	International Journal of Environmental Research and Public Health	SCOPUS	US	2019
Chronic diseases & employment: An overview of existing training tools for employers	International Journal of Environmental Research and Public Health	EBSCO	US	2019
Wellness marketing in the corporate context	International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing	Proquest	US	2020
Associations between culture of health and employee engagement in social enterprises: A cross-sectional study	PLoS ONE	Proquest	US	2021
Evidence for implementation of interventions to promote mental health in the workplace: a systematic scoping review protocol	Systematic Reviews	EBSCO	US	2021

La sistematización por año de publicación, de los artículos referentes a estrategias y programas de salud aplicados en el lugar de trabajo, presenta 2 artículos de los años 2016 y 2021, y respectivamente, 5 de 2017 ,9 de 2018, 4 de 2019 y 1 de 2020. Ver Tabla 2.

Tabla 2

*Artículos por año de publicación*

Año	Cantidad	Porcentaje
2016	2	8.7%
2017	5	21.7%
2018	9	39.1%
2019	4	17.4%
2020	1	4.3%
2021	2	8.7%
Total		100%

Las publicaciones en Estados Unidos y Canadá evidencian la importancia que se brinda en estos países al estudio de la salud ocupacional en empresas y la búsqueda de estrategias promocionales para incentivar su uso. Ver figura 2.



*Figura 2. Países donde se publicaron los artículos*

Como resultados del análisis de estrategias promocionales se resalta la promoción de ventas como estrategia para lograr cambios en corto plazo e incentivar la compra (Dastidar y Chakravarty, 2018; Guissoni et al., 2018). Un incentivo importante es el descuento por planilla y los sorteos que brindan una sensación de privilegio a los participantes (Gubler et al., 2018). Estudios apoyan la implementación de un programa de salud con buenas estrategias de comunicación, se pudo demostrar que no solo se mejora la salud del empleado si no también



los niveles de satisfacción laboral extrínseca e intrínseca dentro de la organización (Marshall, 2020).

De conformidad con lo anterior, en cuanto al resto de variables involucradas como estrategias de promoción de ventas, incluyen recompensas financieras por la participación, como pagos en efectivo, descuentos en membresías de gimnasios o una reducción en las primas de seguros siguiendo el enfoque de apoyo a comportamientos saludables y la reducción de costos, un estudio indica un 75% menos de días perdidos en el trabajo y un 37% menos de tiempo de enfermedad luego de un año de participación en el programa (Astrella, 2017).

Una segunda aplicación de estrategia es la publicidad, donde se desarrolla una comunicación para difundir mensajes específicos a las audiencias correctas mejorando la credibilidad de la marca (Elrod y Fortenberry, 2020; Osuna et al., 2019). Promocionar una fuerza de trabajo segura y saludable a través de una comunicación con un enfoque directo erradica las causas de lesiones y enfermedades en el trabajo, la correcta asignación de recursos demuestra que las mejoras pueden ser significativas (Jinnett et al., 2017).

Finalmente, en lo que respecta a otra estrategia de promoción es la venta personal, donde el vendedor cumple un rol importante en la relación con el cliente (Alavi et al., 2018), para estimular y despertar el entusiasmo por el producto (Homburg et al., 2011). Los comentarios de compañeros sobre los programas de salud ocupacional son de gran impacto, la publicidad de boca a boca es efectiva; estudios presentan mejoras en las conexiones con sus colegas como resultado de participar en programas como los minidesafíos, se adecuados indicadores psicológicos, mejoras en la calidad del sueño y disminución del estrés (Meyer et al., 2018).

## **DISCUSIÓN**

El trabajo de Jinnett et al. (2017) indica que los programas de salud que se vinculan con las ventas personales con un enfoque directo tienen un impacto significativo en la salud de los colaboradores y en la productividad. Silvaggi et al. (2019) coincide con lo expuesto indicando que una de las estrategias de promoción como las ventas personales, donde se incluya la participación no solo los empleados sino también de los directivos servirá como publicidad para los programas. Así mismo, Gubler et al. (2018) plantea que el resultado de una estrategia de liderazgo organizacional puede llevar al éxito un programa de salud, ya que ayudará a identificar las tendencias clave de los empleados y se tomarán medidas con el fin de disminuir el presentismo, se detectarán riesgos laboral inmediatos, se podrán crear más programas personalizados y la cultura de apoyo crecerá.

Esta metodología es muy fácil de aplicar y es coherente con otros estudios en los que se evidencia que tener a personas capacitadas y comprometidas con la salud pueden ayudar a publicitar una vida más saludable y consciente a su entorno laboral (Ammendolia et al., 2016). A esta estrategia se le suma potenciar los atributos positivos de los empleadores y la formación de líderes auténticos como parte de la publicidad interna (Daniels et al., 2021).

Por otro lado, Burke et al. (2017) coinciden en que una buena estrategia de comunicación y socialización dentro de la promoción de ventas es comprender a los colaboradores e identificar sus necesidades, además del tipo de relación que tienen con sus compañeros de trabajo. Además, los programas de salud ocupacional deben ir a la par con el esfuerzo e intervención de los gerentes quienes no siempre ven la necesidad de hacerlo o entienden como pueden influenciar en la estructura de aprendizaje (Daniels et al., 2021).

### **CONCLUSIONES**

Se puede concluir que las ventas personales, la publicidad y la promoción de ventas son estrategias promocionales preferidas por los empleados que participaron de un programa de salud. Por otro lado, las organizaciones también se benefician con los programas de salud, con un mejor desempeño de su fuerza laboral, mejora del clima y los gastos involucrados en la atención médica, faltas o accidentes laborales.

De este mismo modo, en la literatura científica se destaca la necesidad de desarrollar estrategias que impacten y persuadan a los empleadores y empleados acerca de los beneficios a corto plazo y largo plazo de los programas de salud ocupacional. Se destaca también la importancia de unir esfuerzos, en los diferentes niveles de la organización, por el bienestar de los colaboradores y como consecuencia la rentabilidad de la empresa.

Como limitaciones, se encontraron algunos artículos importantes que no se pudieron descargar de manera completa, dejando de lado información que podría ser relevante. También se pudo apreciar escasa aplicación de estrategias como el marketing directo y relaciones públicas en la comunicación de programas de salud ocupacional. Se recomienda valorar los hallazgos de este estudio que permite una recopilación de bases teóricas y antecedentes sistematizados, para guiar futuras investigaciones.

## REFERENCIAS

- Affairs, G., Affairs, G., Affairs, G., y Assistant, C. (2018). Chronic Conditions : A Motivator for Reexamining the Effectiveness of Promotions and Communications of Organizational Wellness Programs. *International Journal of the Academic Business World*, 12(1), 39-48.
- Alavi, S., Habel, J., Schmitz, C., Richter, B., y Wieseke, J. (2018). The risky side of inspirational appeals in personal selling: when do customers infer ulterior salesperson motives? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(3), 323-343.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1447385>
- Astrella, J. A. (2017). Return on Investment: Evaluating the Evidence Regarding Financial Outcomes of Workplace Wellness Programs. *Journal of Nursing Administration*, 47(7-8), 379-383. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000499>
- Bailey, M. M., Coller, R. K., y Pollack Porter, K. M. (2018). A qualitative study of facilitators and barriers to implementing worksite policies that support physical activity 11 Medical and Health Sciences 1117 Public Health and Health Services. *BMC Public Health*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-018-6045-x>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., y Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Bontrager, F., y Marshall, K. P. (2020). Wellness marketing in the corporate context. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 14, pp. 273-288. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-04-2019-0027>
- Burcin, M. M., Armstrong, S. N., Early, J. O., y Godwin, H. (2019). Optimizing college health promotion in the digital age: Comparing perceived well-being, health behaviors, health education needs and preferences between college students enrolled in fully online versus campus-based programs. *Health Promotion Perspectives*, 9(4), 270-278.  
<https://doi.org/10.15171/hpp.2019.37>
- Chan, E. K., Kwortnik, R., y Wansink, B. (2017). McHealthy: How Marketing Incentives Influence Healthy Food Choices. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 6-22.  
<https://doi.org/10.1177/1938965516668403>

- Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A., y Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 277, 113888. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113888>
- Dastidar, S. G., y Chakravarty, P. (2018). Effect of Encumbrances on Response to Sales Promotions. *FIIIB Business Review*, 7(2), 135-145. <https://doi.org/10.1177/2319714518787559>
- Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., La Montagne, A. D., y Reavley, N. J. (2016). How can organisations help employees thrive? the development of guidelines for promoting positive mental health at work. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(4), 411-427. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2016-0001>
- Duckworth, A. L., y Gross, J. J. (2020). Behavior change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 39-49. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.09.002>
- Elrod, J. K., y Fortenberry, J. L. (2020). Advertising in health and medicine: using mass media to communicate with patients. *BMC Health Services Research*, 20(Suppl 1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05599-3>
- Fergus, L., Roberts, R., y Holston, D. (2021). Healthy eating in low-income rural louisiana parishes: Formative research for future social marketing campaigns. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph18094745>
- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., y Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1018-1041. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0061>
- Goetzl, R. Z., Henke, R. M., Head, M. A., Benevent, R., y Calitz, C. (2017). Workplace programs, policies, and environmental supports to prevent cardiovascular disease. *Health Affairs*, 36(2), 229-236. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2016.1273>
- Gubler, T., Larkin, I., y Pierce, L. (2018). Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity. *Management Science*, 64(11), 4967-4987. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2883>

- Guissoni, L. A., Sanchez, J. M., y Rodrigues, J. M. (2018). Price and in-store promotions in an emerging market. *Marketing Intelligence and Planning*, 36(4), 498-511.  
<https://doi.org/10.1108/MIP-08-2017-0154>
- Habel, J., Alavi, S., y Linsenmayer, K. (2021). Variable Compensation and Salesperson Health. *Journal of Marketing*, 85(3), 130-149.  
<https://doi.org/10.1177/0022242921993195>
- Hartman, R. (2017). What's working plan, engage, change!: EBSCOhost. *Plans & Trusts*, 35(6), p6-8. 3p.
- Hendricks-Sturup, R. M., Cerminara, K. L., y Lu, C. Y. (2020). A qualitative study to develop a privacy and nondiscrimination best practice framework for personalized wellness programs. *Journal of Personalized Medicine*, 10(4), 1-12.  
<https://doi.org/10.3390/jpm10040264>
- Homburg, C., Müller, M., y Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795-812.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0220-7>
- Hutchinson, J., Headley, S., Matthews, T., Spicer, G., Dempsey, K., Wooley, S., y Janssen, X. (2018). Changes in sitting time and sitting fragmentation after a workplace sedentary behaviour intervention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph15061148>
- Hwang, W. J., y Kang, S. J. (2020, abril 1). Interventions to reduce the risk of cardiovascular disease among workers: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17. MDPI AG.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17072267>
- Jaramillo, D., Krisher, L., Schwatka, N. V., Tenney, L., Fisher, G. G., Clancy, R. L., ... Newman, L. S. (2021). International total worker health: Applicability to agribusiness in latin america. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052252>
- Jarman, L., Martin, A., Venn, A., Otahal, P., Blizzard, L., Teale, B., y Sanderson, K. (2016). Workplace health promotion and mental health: Three-year findings from partnering

- Healthy@Work. *PLoS ONE*, 11(8), no pagination.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0156791>
- Jinnett, K., Schwatka, N., Tenney, L., Brockbank, C. V. S., y Newman, L. S. (2017). Chronic conditions, workplace safety, and job demands contribute to absenteeism and job performance. *Health Affairs*, 36(2), 237-244. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2016.1151>
- Kugathasan, T. A., Lecot, F., Laberge, S., Tremblay, J., y Mathieu, M. E. (2019). Activate Your Health, a 3-year, multi-site, workplace healthy lifestyle promotion program: Study design. *BMC Public Health*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7393-x>
- Lewis, A. (2017). The Outcomes, Economics, and Ethics of the Workplace Wellness Industry. *Health Matrix (Cleveland, Ohio)*, 27(1), 1.
- Mahmoud, A. B., Grigoriou, N., Fuxman, L., Reisel, W. D., Hack-Polay, D., y Mohr, I. (2020). A generational study of employees' customer orientation: a motivational viewpoint in pandemic time. *Journal of Strategic Marketing*.  
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1844785>
- Marshall, C. (2020). Analysis of a comprehensive wellness program's impact on job satisfaction in the workplace. *International Hospitality Review*, 34(2), 221-241.  
<https://doi.org/10.1108/ihr-05-2020-0014>
- Martínez, I., Casillas, M., Núñez, C., González, A., Aguilera, A., y Portales, L. (2018). Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials. *Universidad & Empresa*, 20(35), 251-280.
- Meyer, D., Jayawardana, M. W., Muir, S. D., Ho, D. Y. T., y Sackett, O. (2018). Promoting psychological well-being at work by reducing stress and improving sleep: Mixed-methods analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 20(10).  
<https://doi.org/10.2196/jmir.9058>
- Omana, N. (2016). The HCM Industry: Transitional or Transformative? *Workforce Solutions Review*, 7(4), 19-22.
- Osuna Ramírez, S. A., Veloutsou, C., y Morgan-Thomas, A. (2019). I hate what you love: brand polarization and negativity towards brands as an opportunity for brand management. *Journal of Product and Brand Management*, 28(5), 614-632.  
<https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2018-1811>

- Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., Amann, B. L., Cerga-Pashoja, A., ... Greiner, B. A. (2021). Evidence for implementation of interventions to promote mental health in the workplace: a systematic scoping review protocol. *Systematic Reviews*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1186/s13643-020-01570-9>
- Pereira, M. A., Mullane, S. L., Toledo, M. J. L., Larouche, M. L., Rydell, S. A., Vuong, B., ... Buman, M. P. (2020). Efficacy of the ‘Stand and Move at Work’ multicomponent workplace intervention to reduce sedentary time and improve cardiometabolic risk: a group randomized clinical trial. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12966-020-01033-3>
- Peters, S. E., Nielsen, K. M., Nagler, E. M., Revette, A. C., Madden, J., y Sorensen, G. (2020). Ensuring Organization-Intervention Fit for a Participatory Organizational Intervention to Improve Food Service Workers’ Health and Wellbeing: Workplace Organizational Health Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), E33-E45. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001792>
- Qaisar, M. N., Mariam, S., y Ahmad, F. (2018). Employee Wellness as Predictor of Productivity from Public Sector Management Perspectives: Conditional Process Analysis. *NUML International Journal of Business & Management*, 13(2), 104-116.
- Richardson, S., y Mackinnon, D. (2018). Becoming your own device: Self-tracking challenges in the workplace. *Canadian Journal of Sociology*, 43(3), 265-290.  
<https://doi.org/10.29173/cjs28974>
- Rudolph, C. W., Murphy, L. D., y Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *Leadership Quarterly*, 31(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101335>
- Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., y Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559-579. <https://doi.org/10.1002/job.2282>
- Ryan, M., Erck, L., McGovern, L., McCabe, K., Myers, K., Nobrega, S., ... Punnett, L. (2019). «Working on Wellness:» Protocol for a worksite health promotion capacity-building program for employers. *BMC Public Health*, 19(1).  
<https://doi.org/10.1186/s12889-019-6405-1>

- Sandercock, V., y Andrade, J. (2018). Evaluation of Worksite Wellness Nutrition and Physical Activity Programs and Their Subsequent Impact on Participants' Body Composition. *Journal of Obesity*, Vol. 2018. Hindawi Limited.  
<https://doi.org/10.1155/2018/1035871>
- Schulte, P. A., Delclos, G., Felknor, S. A., y Chosewood, L. C. (2019). Toward an expanded focus for occupational safety and health: A commentary. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph16244946>
- Schwatka, N. V., Dally, M., Tenney, L., Shore, E., Brown, C. E., y Newman, L. S. (2020). Total worker health leadership and business strategies are related to safety and health climates in small business. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17062142>
- Sedani, A., Stover, D., Coyle, B., y Wani, R. J. (2019). Assessing workplace health and safety strategies, trends, and barriers through a statewide worksite survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph16142475>
- Shea, D., y Scanlon, D. (2017). Moving Beyond «Wellness Does Not Work». *Health Matrix: The Journal of Law-Medicine*, 27(1), 125.
- Silvaggi, F., Leonardi, M., Guastafierro, E., Quintas, R., Toppo, C., Foucaud, J., ... Scaratti, C. (2019). Chronic diseases & employment: An overview of existing training tools for employers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph16050718>
- Sorensen, G., Nagler, E. M., Pawar, P., Gupta, P. C., Pednekar, M. S., y Wagner, G. R. (2017). Lost in translation: The challenge of adapting integrated approaches for worker health and safety for low-and middle-income countries. *PLoS ONE*, 12(8).  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0182607>
- Urrutia, G., & Bonfill, X. (2010). PRISMA declaration: a proposal to improve the publication of systematic reviews and meta-analyses. *Medicina clínica*, 135(11), 507-511.
- Warehime, S., Coyle, B., Abel, K., Sedani, A., Holes, J., y Dinkel, D. (2019). A Qualitative Exploration of a Worksite Wellness Mini-Grant Program. *Environmental Health*



*Insights*, 13, 1178630219839016. <https://doi.org/10.1177/1178630219839016>

- Wells, T. S., Ozminkowski, R. J., McGinn, M. P., Hawkins, K., Bhattarai, G. R., Serxner, S. A., y Greame, C. (2017). Incorporating Reporting Efforts to Manage and Improve Health and Wellness Programs. *Population Health Management*, 20(3), 181-188. <https://doi.org/10.1089/pop.2016.0046>
- Yan, W., y Lei, R. (2021). A study of the relevance between service design and consumer-perceived value based on social marketing in cultural and creative industry. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 72, 162-174. <https://doi.org/10.33788/rcis.72.11>