

BIENESTAR SOSTENIBLE EN EL TRABAJO: REVISIÓN Y REFORMULACIÓN SUSTAINABLE WELL-BEING AT WORK: A REVIEW AND REFORMULATION

José M^o Peiró¹, Yarid Ayala, Núria Tordera, Laura Lorente e Isabel Rodríguez
Universidad de Valencia. Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y
Calidad de Vida Laboral (IDOCAL). ¹IVIE

Uno de los principales objetivos de la psicología del trabajo y de las organizaciones es promover tanto el bienestar como el rendimiento de los empleados. Sin embargo, el yugo de la crisis económica actual tiraniza este objetivo, amenazando sin piedad la sostenibilidad del bienestar y del rendimiento alcanzado en décadas anteriores. El decremento en uno de esos factores puede afectar el otro, dando lugar a un círculo vicioso. En este contexto, uno de los mayores retos para los psicólogos organizacionales es convertir esta tendencia en un círculo virtuoso, en el que promover altos niveles de bienestar en el trabajo suponga una mejora del rendimiento y vice-versa, lo que en este trabajo denominamos "sinergia del bienestar-productivo sostenible". Sin embargo, estudios anteriores no han obtenido resultados concluyentes al respecto. La falta de rigor y de consideración de las conceptualizaciones más contemporáneas del bienestar y el rendimiento laboral, como praxis común, son parte de la causa de esos resultados. El objetivo del presente trabajo es proporcionar una revisión de los estudios previos, que permita sustentar una nueva reformulación del concepto de bienestar y de productividad. También se plantea integrar los conceptos más contemporáneos, revisando la "tesis del trabajador feliz y productivo" y utilizando como marco de referencia la teoría de emociones positivas de la "ampliación y construcción" de Fredrickson. Finalmente, se discute la adecuación y la sostenibilidad de modelos alternativos sobre el "trabajador infeliz y productivo" y el "trabajador feliz e improductivo".

Palabras clave: Bienestar, Desempeño laboral, Bienestar laboral, Sinergia del bienestar-productivo sostenible, Tesis del trabajador feliz y productivo, Teoría de la ampliación y construcción.

One of the important goals of work and organizational psychology is to promote well-being and performance of employees. Nevertheless, the yoke of the current economic crisis tyrannize this aim, threatening merciless the sustainability of the well-being and performance achieved in previous decades. The decrease in one of those factors may hamper the other, resulting in a vicious circle. In this context one of the biggest challenges to face by organizational psychologists is to reverse this trend in a virtuous cycle, where promoting high levels of well-being, suppose a performance improvement and vice-versa, in a "sustainable productivity and well-being synergy". However, previous efforts have shown inconclusive results. We argue that the lack of rigorousness and neglectfulness of the most contemporaneous conceptualizations of well-being and job performance, as common praxis, is part of the reason for those disappointing results. The aim of the present paper is to provide a review of the contributions and efforts to the new reformulation of the concept of well-being and productivity. It also aims to integrate the most contemporaneous well-being and job performance's concepts, revisiting the "happy productive-worker" thesis, using as framework the Fredrickson's broaden-build theory of positive emotions, where the suitability and sustainability of the alternative models of "unhappy-productive worker" and happy-unproductive worker" will be discussed.

Key words: Well-being, Job performance, Sustainable well-being synergy, The happy productive-worker thesis, The broaden-built theory.

En términos económicos, el deterioro del bienestar psicológico tiene importantes consecuencias (Robertson y Cooper, 2010). Su coste se ha estimado en 3,8 billones de libras esterlinas por año en el Reino Unido (Chartered Institute of Personnel and Development, 2007), y más de 300 millones de dólares para la industria de EE.UU., debido, entre otras causas, a la disminución de la productividad (Rosch, 2001). Peor aún, la crisis económica actual está

provocando recortes indiscriminados de costes, amenazando la sostenibilidad del bienestar y el rendimiento alcanzados en décadas anteriores. A nivel mundial, el interés por evaluar y monitorizar el bienestar está creciendo (Diener y Seligman, 2004), también en lo que se refiere al bienestar de los trabajadores (Robertson y Cooper, 2010). Precisamente, uno de los objetivos clásicos de la psicología organizacional es la promoción de organizaciones más humanas y productivas. La sinergia entre esos elementos es un aspecto esencial, pues si solo se promueve uno de esos factores, se puede crear el embrión de un círculo vicioso. En el actual contexto de crisis, el principal desafío para los psicólogos organizacionales es revertir la tendencia de reducir costes de forma indiscriminada, porque si deteriora la calidad de vida laboral, puede desencadenar un círculo vicioso que deteriora la productividad. La sinergia entre

Correspondencia: José María Peiró. IDOCAL. Facultad de Psicología. Universidad de Valencia. Avenida Blasco Ibáñez, 21. 46010 Valencia. España. E-mail: jose.m.peiro@uv.es

Este estudio ha sido preparado en el marco del proyecto PSI2012-36557 de la DGICYT y el apoyo de la Generalitat Valenciana en el proyecto PROMETEO 2012/048.

esos dos factores la caracterizamos como “sinergia del bienestar-productivo sostenible” (SBPS). Sin embargo, investigaciones anteriores han obtenido resultados poco concluyentes en lo que se refiere a esta relación debido a ciertas limitaciones. En primer lugar, su enfoque se ha circunscrito mayoritariamente a constructos hedónicos de bienestar laboral y al afecto positivo. En la actualidad, existen diferentes constructos eudaimónicos del bienestar que resultan interesantes como el propósito en la vida y el crecimiento personal. En segundo lugar, por una falta de atención hacia diferentes tipos de desempeño laboral (Taris, Schreurs, Eikmans, y van Riet, 2008), considerando marcos más heurísticos del desempeño individual en el trabajo, que contemplan no sólo el desempeño de tarea, sino también el contextual y el creativo. En tercer lugar, la incipiente investigación para estudiar las combinaciones “anómalas” (bajo bienestar y bajo desempeño laboral, bajo bienestar y alto desempeño laboral, y alto bienestar y bajo desempeño laboral).

Nuestro planteamiento señala pues que los resultados sobre la relación entre bienestar del trabajador y productividad son poco concluyentes debido a una limitada conceptualización de los elementos considerados al estudiar la “tesis del trabajador feliz y productivo”. De hecho, diferentes autores han planteado la cuestión de si, al contrastar esta tesis, el bienestar laboral y la productividad se están operacionalizando correctamente (p.e., Quick y Quick, 2004). El objetivo de este trabajo es, elaborar el concepto de sinergia del bienestar-productivo sostenible (SBPS), a partir de una nueva reformulación integral de los conceptos de bienestar y desempeño laboral. Para ello, revisitamos “la tesis del trabajador feliz y productivo” y la relacionamos con la teoría de la “ampliación y construcción” (the broaden and build theory) de Fredrickson (2001). En la primera parte del trabajo, se revisan las principales conceptualizaciones del bienestar. En la segunda parte, se usan esas conceptualizaciones para radiografiar cómo se ha estudiado el bienestar laboral. En la tercera, se muestra una revisión sistemática del desempeño laboral y de la relevancia emergente de la creatividad y la innovación. En la cuarta parte, se revisan los estudios que relacionan bienestar y desempeño laboral, enfatizando la falta de concordancia conceptual. Además, se discute la escasa atención a modelos alternativos tales como el “trabajador feliz e improductivo” y el “trabajador infeliz y productivo”. Finalmente, se proporcionan algunas conclusiones e implicaciones para futuros estudios. Esta aproximación tiene relevancia teórica e implicaciones prácticas. El replanteamiento de las relaciones entre desempeño y el bienestar y sus posibles sinergias es uno de los retos más importantes que pueden contribuir a la mejora de la productividad y a la salida de la crisis y es importante para promover lugares de trabajo, sostenibles y competitivos.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL BIENESTAR

La conceptualización del bienestar ha emergido básicamente de dos relevantes tradiciones filosóficas: hedonismo y eudaimonia.

Bienestar hedónico

Es la narrativa predominante del bienestar, al menos durante las últimas dos décadas (Culbertson, Fullagar, y Mills, 2010). Una de las formas más aceptadas para definir este bienestar es en términos de consecución de placer y evitación del dolor (Ryan y Deci, 2001). Ello plantea varios retos. Normalmente no se concibe que las cosas dolorosas puedan ser placenteras (Rudubush, 1999). La fórmula más extendida para operacionalizar el bienestar hedónico es a partir del bienestar afectivo y del bienestar subjetivo. El bienestar afectivo se refiere a la experiencia frecuente de afecto positivo y a la experiencia poco frecuente de afecto negativo (Diener y Larsen, 1993). Por otra parte, Warr (1990) concibe el bienestar afectivo tanto como un constructo amplio que se extiende a la vida en su conjunto (libre de contexto), y como un constructo de medio alcance referido a un segmento específico de la vida (llamado de dominio específico). Las mejoras en las herramientas de medida han mejorado la relevancia del bienestar afectivo en la investigación. Sin embargo, su importancia se explica también por su relación con la salud mental. Por ejemplo, Warr (2013) distingue cinco componentes de la salud mental: bienestar afectivo, competencia, aspiración, autonomía y funcionamiento integrado, identificando el bienestar afectivo como un componente central (De Jonge y Schaufeli, 1998).

El bienestar subjetivo (SWB en inglés) se refiere a las evaluaciones cognitivas y emocionales que las personas hacen sobre su vidas, en términos de satisfacción general, humor, plenitud y satisfacción con dominios específicos como el matrimonio y el trabajo (Diener, Oishi, y Lucas, 2003). Ese bienestar subjetivo está conformado por tres grandes constructos: el afecto positivo, la ausencia de afecto negativo (bienestar afectivo) y la satisfacción con la vida (Diener, Suh, Lucas, y Smith, 1999). En términos prácticos, el bienestar subjetivo se refiere a las “evaluaciones afectivas y cognitivas que la gente hace sobre sus vidas” (Diener, 2000, p.34). El afecto se refiere a las experiencias que son “primitivas, universales y simples, irreductibles en el plano mental” (Russell, 2003, p. 148), “se producen a lo largo de la vida de vigilia como componentes de las emociones, estados de ánimo, valores, actitudes, orientaciones, prejuicios e ideologías, y son fundamentales para el bienestar en cualquier ámbito” (Warr, 2013, p.4). La satisfacción con la vida se entiende como “los estándares a los que se responde para determinar lo que es una buena vida” (Diener, 1984, p. 543). Su relevancia se justifica, por ejemplo, por la noción de que el bienestar trasciende y va más allá de la prosperidad económica y de sus indicadores (Diener y Seligman, 2004), y el hecho de que las personas evalúan las condiciones que les rodean de forma diferente según sus propios antecedentes, valores y expectativas personales (Diener et al., 1999). Sin embargo, Warr (2013) indica que, etimológicamente, la satisfacción significa que algo es suficiente, pero no excepcional. Autores como Ryff (1989) han desafiado las conceptuali-



zaciones y operacionalizaciones del bienestar hedónico basadas en definiciones operacionales del bienestar subjetivo y han orientado la investigación del bienestar hacia el enfoque eudaimónico.

Bienestar eudaimónico

Hahn, Frese, Binnewies y Schimth, (2012), basándose en Ryan y cols. (2001), lo conceptualizan como el nivel de pleno funcionamiento de una persona. Waterman, (2008), lo define como un sentido de realización del potencial de una persona. Sin embargo, Ryff (1989) pone de manifiesto la ausencia de una teoría cuando se utiliza el concepto de felicidad, resultado de una traducción inapropiada del término eudaimonia y la insuficiencia de las operacionalizaciones de felicidad (como bienestar subjetivo), para definir la estructura del bienestar. Esa falta de teoría ha propiciado la omisión de aspectos importantes como el funcionamiento positivo. Frente a esas lagunas teóricas y basándose en supuestos filosóficos del concepto de eudaimonia, Ryff (1989) 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” (p. 1070). 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) más novedoso y parsimonioso, articulador de marcos teóricos previos (p.e., Erikson, 1959; Wilson, 1967), para configurar una nueva estructura del bienestar. El modelo de Ryff (1989) incluye seis elementos en ese funcionamiento positivo: (a) la auto-aceptación, (b) las relaciones positivas con los demás, (c) la autonomía, (d) el dominio del entorno, (e) el propósito en la vida, y (f) el crecimiento personal. Recientemente, Ryff (2013) ha señalado que el propósito en la vida y el crecimiento personal son los más relevantes, argumentando que “son las dos escalas más existenciales y humanísticas, que representan el nuevo territorio científico” (comunicación privada de la autora). Para Ryff (1989), los seis elementos definen teórica y operacionalmente lo que ella llama “bienestar psicológico”; sin embargo, algunos autores difieren de esta idea. Así, Daniels, (2000), Robertson y Cooper, (2010), Ryan y Deci, (2001) y Warr, (2013), indican que el bienestar psicológico se expande más allá de los seis elementos de funcionamiento positivo (eudaimónicos), e incluyen aspectos del bienestar hedónico como el bienestar afectivo o el subjetivo. En concreto Warr (2013) indica que “es necesario extender la definición conceptual del bienestar psicológico para incluir una amplia gama de elementos” (p. 3). Wright, Cropanzano, y Bonett (2007), mencionan que el bienestar psicológico ha sido típicamente definido como “la eficacia global del funcionamiento psicológico de un individuo” (Wright, 2005, p. 95). De lo anterior se deducen dos conclusiones. En primer lugar, que el bienestar psicológico pueda ser considerado un concepto general en la psicología. En segundo lugar,

muchos autores reclaman un principio de integración para concebir el bienestar en psicología en sus aspectos hedónicos y eudaimónicos. Pero, ¿cómo podemos explicar la conexión entre elementos que son fenomenológicamente diferentes?

Bienestar hedónico y eudaimónico

Algunos investigadores han explorado la relación entre el bienestar hedónico y eudaimónico mediante análisis factorial (p.e., Keyes, Shmotkin y Ryff, 2002; Linley, Maltby, Madera, Osborne y Hurling, 2009), obteniendo correlaciones medias alrededor de .70 y proponiendo una estructura bifactorial del bienestar. Sin embargo, otros estudios han cuestionado esa estructura (p.e., Kashdan, Biswas-Diener y King, 2008), argumentando la falta de evidencia empírica y señalando que el concepto filosófico de eudaimonia no ha sido definido correctamente, por ejemplo, al concebir el bienestar en base a los seis elementos de funcionamiento positivo de Ryff (1989). En respuesta a esas contradicciones, Kashdan, Biswas-Diener y King, (2008) proponen referirse a los constructos específicos y no caracterizarlos con términos excesivamente genéricos. Por ejemplo, estos autores recomiendan referirse a la autonomía en lugar de al bienestar eudaimónico y a la satisfacción con la vida en lugar de al bienestar hedónico.

Independientemente de si el bienestar tiene o no una estructura bifactorial, lo que ambos enfoques tienen en común es la suposición de que los elementos hedónicos y eudaimónicos forman parte de una misma estructura global del bienestar, y que están relacionados entre sí. En esta línea es posible considerar la relación entre los componentes afectivos y cognitivos del bienestar. Algunos autores (p.e., Peterson, Park y Seligman, 2005), influenciados por nuevos marcos teóricos que intentan explicar las relaciones entre esos constructos (p. e., la teoría de la “ampliación y construcción” de Fredrickson, 2001), han planteado que los componentes hedónicos, como la satisfacción con la vida, predicen los elementos eudaimónico-cognitivos relacionados con el establecimiento de metas a corto y largo plazo, (p.e., el propósito en la vida)

La teoría de la “ampliación y construcción” de Fredrickson (2001), sostiene que, todas las emociones positivas, aunque sean fenomenológicamente distintas, tienen en común la capacidad de ampliar la atención de las personas, la cognición y la acción; y también la capacidad de construir recursos físicos, intelectuales, sociales y psicológicos (por ejemplo, la resiliencia psicológica). Existe evidencia empírica que apoya el efecto de “ampliación y construcción” de las emociones positivas (Fredrickson, Tugade, Waugh y Larkin, 2001), sugiriendo que esas emociones (como el amor y la gratitud) amplían las cogniciones, como planes y metas a largo plazo y ayuda a las personas a afrontar episodios de crisis, como los ataques terroristas a los Estados Unidos en 2001. La evidencia empírica también indica que el efecto de “ampliación y construcción” de las emociones positivas se convierte en una espiral virtuosa iterati-



va que mejora el bienestar hedónico (Fredrickson y Joiner, 2002). Por tanto, la teoría de la “ampliación y construcción” potencia el principio de la integración del bienestar, vinculando componentes hedónicos y eudaimónicos. Las emociones positivas del bienestar hedónico (p.e., el optimismo) parece ampliar repertorios de atención-acción del bienestar eudaimónico (p.e., el establecimiento de metas), formando una espiral entre el bienestar hedónico y eudaimónico positiva e iterativa.

Claramente, el estudio del bienestar se está moviendo hacia una estructura multidimensional integrando el bienestar hedónico y eudaimónico, y el bienestar psicológico es probablemente el término más comprensivo que integra a ambos, siendo el estudio de sus intersecciones un tema importante en la agenda actual de investigación. En el próximo apartado analizamos como el bienestar ha sido conceptualizado en el contexto organizacional y laboral, señalando las deficiencias y limitaciones de la investigación y sus retos.

Bienestar en el trabajo

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. Por ejemplo, Baptiste (2009) lo define en términos de condiciones materiales y experiencias en el trabajo, mientras que Schulte y Vainio (2010) lo hacen en términos de florecimiento. La última revisión integradora de las aproximaciones hedónica y eudaimónica en el mundo del trabajo la realizaron Danna y Griffin en 1999. Por ello, hemos revisado los estudios empíricos publicados en los últimos cinco años que incorporan múltiples conceptualizaciones de bienestar en el trabajo. Hemos realizado búsquedas en la base de datos PsycINFO, utilizando las palabras clave “bienestar” y “trabajo” en el título, seleccionando 39 estudios relevantes para el contexto organizacional. En muchos de ellos (13 estudios), “bienestar de los empleados” o “bienestar en el trabajo” fueron la formas más comunes de concebir el bienestar (p.e., Sant’anna, Paschoal y Gosendo, 2012; Santos, Hayward, y Ramos, 2012). Parece que, bajo esa etiqueta, los autores se sienten cómodos y no elaboran más la complejidad de los constructos, por ejemplo, mencionando si se refieren a los aspectos afectivos o a componentes eudaimónicos. La segunda forma más común de etiquetar el bienestar en el trabajo fue “bienestar psicológico” (12 estudios) (p.e., Burke, Koyunku y Wolpin, 2012), en los que sólo uno, conceptualiza el bienestar laboral integrando constructos como el *distrés* y los seis elementos de funcionamiento positivo de Ryff (Moen, Kelly y Lam, 2013). Analizamos tam-

bién cómo se midieron y operacionalizaron esos constructos. Bienestar afectivo, salud y estrés, respectivamente, fueron las formas más comunes de medir el bienestar en el trabajo (p.e., Burke y El-Kot, 2011; Niks, de Jonge, Gevers y Houtman, 2013; Odle-Dusseau, Britt y Bobko, 2012). Los resultados de este análisis muestran la relevancia del concepto de bienestar psicológico en la investigación sobre bienestar en el trabajo; sin embargo, el uso de este constructo es más el reflejo de una “etiqueta” que una verdadera consideración integrada del constructo. Los estudios sobre bienestar hedónico utilizan definiciones operativas, refiriéndose a “dominios específicos” de la satisfacción laboral, como las características del trabajo. Por su parte, los estudios sobre el bienestar eudaimónico utilizan definiciones más “libres de contexto”. Muchos autores conciben el bienestar psicológico como un constructo integrador, sin embargo, hay discrepancia al determinar los elementos clave o indicadores de ese bienestar psicológico. Por ejemplo, para Daniels (2000), el bienestar afectivo constituye el indicador más importante, por delante del funcionamiento pleno o la satisfacción con la vida. En esta línea, Wright, Cropanzano y Bonnett (2007), señalan que el “bienestar psicológico es sobre todo una experiencia afectiva o emocional” (p. 95). Así pues, el bienestar psicológico no contempla la integración de sus elementos constitutivos, prevaleciendo en su estudio un uso tradicional de lo hedónico. En la psicología en general, los estudios sobre el bienestar avanzan en la integración de constructos, combinando placer y *engagement* (Diener y Seligman, 2004). En psicología del trabajo algunos estudios recientes teóricos (Robertson y cols., 2010) y empíricos (Culbertson, Fullagar y Mills 2010; Hahn et al., 2012), avanzan también en la dirección de integrar componentes hedónicos y eudaimónicos.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Uno de los constructos más estudiados en relación con el bienestar en el trabajo es el desempeño laboral. El análisis conjunto de ambos factores resulta especialmente necesario ya que el deterioro de cualquiera de ellos puede dificultar el otro, generándose un círculo vicioso con consecuencias negativas a medio plazo. Ford, Cerasoli, Higgins, y Decesare (2011), inspirados en Motowidlo, Borman, y Schmit, (1997), entienden el desempeño laboral como “una función de la conducta de una persona y el grado en que ésta conducta ayuda a una organización a alcanzar sus metas” (pg. 187). Existe un debate importante sobre lo que constituye el desempeño en el trabajo. Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet y van der Beek (2011) realizaron una revisión sistemática basada en 58 estudios para ofrecer un marco conceptual heurístico del rendimiento individual en el trabajo, integrando diferentes enfoques. Las similitudes observadas en diferentes marcos permitieron distinguir tres dimensiones generales del desempeño: 1) el desempeño de tarea, intrínsecamente relacionado con las actividades incluidas en la descripción del puesto, un ejemplo



es el dominio de tareas específicas; 2) el desempeño contextual, relacionado con conductas no directamente referidas a actividades incluidas en la descripción del puesto y que contribuyen al desempeño de forma indirecta (p.e., creando un buen clima); y 3) los comportamientos contraproductivos en el trabajo, donde se incluyen conductas como el ausentismo, el robo y el abuso de sustancias. También se menciona la conducta de ciudadanía organizacional, (a pesar del solapamiento con definiciones del desempeño contextual) o ayuda a otras personas en el trabajo en el contexto social y psicológico, fomentando el desempeño de tarea (LePine, Erez y Johnson, 2002). Además, Koopmans y cols., (2011) señalan los comportamientos adaptativos como otra dimensión del desempeño laboral, definida como la capacidad de un individuo para adaptarse a los cambios en los sistemas y funciones en el trabajo (Griffin, Neal, y Parker, 2007). La creatividad (Oldham y Cummings, 1996) y la innovación (Lämsäsaari, Kivimäki y Elovainio, 2004) son otros aspectos relevantes del desempeño laboral. La diferencia entre éstos dos últimos reside en si las ideas, productos o procedimientos novedosos tienen éxito cuando se implementan a nivel individual (desempeño creativo), o a nivel de organización (innovación organizacional).

REVISITANDO LA “TESIS DEL TRABAJADOR FELIZ Y PRODUCTIVO”

Como señalan Hosie, Sevastos y Cooper (2007), “pocas cuestiones han capturado y mantenido la atención de investigadores y profesionales de las organizaciones como la tesis del trabajador feliz-productivo” (p.151). Se piensa que las personas felices son más productivas (Diener, 2000) y este es el supuesto principal de ésta tesis, considerada el “Santo Grial” de la investigación en gestión (Wright, Cropanzano y Bonett, 2007). Se asume que, en igualdad de condiciones, los trabajadores “felices” deben tener mayor desempeño que los “menos felices” (Cropanzano y Wright, 2001; Wright, y cols., 2007). Esta tesis ha producido serie de estudios (p.e., Baptiste, 2008; Schulte y Vainio, 2010; Taris y cols., 2009), sin embargo, sus resultados son ambiguos y poco concluyentes (Wright y Cropanzano, 2000; Wright y cols., 2007). Cabe señalar cuatro limitaciones en esos estudios que explican en parte, la ambigüedad de los resultados encontrados: 1) un enfoque hacia constructos hedónicos del bienestar, 2) escasa atención a la “otra mitad” i.e., el desempeño laboral, 3) sesgo al poner más atención a los resultados que confirman esta tesis y poca atención a los “anómalos”, y 4) revisitas de esta tesis que no consideran su expansión a constructos del bienestar eudaimónico. Veamos con algo de detalle cada uno de estos puntos. En primer lugar, predomina un enfoque hedónico del bienestar, con claro predominio de la satisfacción laboral (Lies, Schwind y Heller, 2007). Judge y Kammeyer-Mueller (2012) definen la satisfacción laboral como “un estado evaluativo que expresa una actitud favorable y los sentimientos positivos que experi-

menta con el trabajo (p.343)”. Estudios y datos meta-analíticos han encontrado relaciones espurias (Bowling, 2007), débiles (Iaffaldano y Muchinsky, 1985), y moderadas aunque significativas entre el desempeño y la satisfacción laboral (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001). Algunos autores han cuestionado la idoneidad de dejar a un lado los constructos afectivos (Brief y Robertson, 1989), proponiendo por tanto al bienestar afectivo como la forma más adecuada de poner a prueba esta tesis (Wright y cols., 2000). Así, se ha estudiado al bienestar afectivo como estado (Wright y Staw, 1999; Hosie, Sevastos y Cooper, 2007), y como rasgo (Hosie y Sevastos de 2009; Wright y cols., 2002). En ambos casos, los resultados han sido ambiguos. En segundo lugar, se ha prestado poca atención a la operacionalización del desempeño, con medidas muy heterogéneas como la facilitación del trabajo, el énfasis en las metas, el apoyo y la formación de equipos (Wright, Cropanzano, Denney, y Moline, 2002), la evaluación general del desempeño laboral por parte del supervisor (Wright y Cropanzano, 2000), la satisfacción del cliente, la productividad financiera, los gastos de personal y la eficiencia organizacional (Taris y Schreurs, 2009). Diversos autores sugieren definir el desempeño laboral en base a marcos teóricos más amplios como el propuesto por Koopmans y cols., (2011), con el fin de mitigar las fuentes de error, en un intento de encontrar relaciones entre el desempeño la satisfacción laboral (Hosie y Sevastos, 2009). En tercer lugar, se constata un sesgo al explorar sobre todo el lado “brillante” de esta tesis (feliz y productivo), desatendiendo el lado “oscuro” (infeliz e improductivo, feliz e improductivo, e infeliz y productivo) y sus consecuencias para individuos y organizaciones. Por ejemplo, recientemente se ha relacionado la dificultad para recordar información y menos desempeño de tarea como consecuencias negativas de estar “feliz” en el trabajo (Baron, Hmieleski y Henry, 2012), y también se han estudiado los beneficios del afecto negativo en el desempeño creativo (Bledow, Rosing y Frese, 2013). Finalmente, valiosos estudios han revisitado la tesis del trabajador feliz y productivo, explorando la posibilidad de ampliarla conceptualmente en términos de afecto (Cropanzano y Wright, 2001), o estudiando relaciones alternativas entre la satisfacción y el desempeño laboral, proponiendo el afecto como variable moduladora (Wright, Cropanzano, y Bonett, 2007), o ampliando las calibraciones de las medidas del bienestar afectivo para evaluarlo como estado y como rasgo (Zelenski, Murphy y Jenkins, 2008). Empero, no se ha considerado la ampliación de esta tesis a constructos claves correspondientes a la otra cara del bienestar, i.e., constructos eudaimónicos como el crecimiento personal. La única excepción es el trabajo presentado por Hosie y Sevastos (2010), aunque, también en él, su foco de atención sigue siendo el bienestar afectivo.

Con el fin de superar estas limitaciones, en el presente trabajo proponemos el concepto de sinergia del bienestar-productivo sostenible como un elemento fundamental para abordar, de



TABLA 1
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y DESARROLLOS DE ALGUNOS ESTUDIOS SOBRE LA TESIS DEL TRABAJADOR FELIZ Y PRODUCTIVO

Estudio	Diseño	Medida de felicidad	Medida de desempeño	Principales teorías y conceptos considerados	Grado de integración	Principales desarrollos argumentados	Concepto de bienestar
Wright y Staw, 1999	Longitudinal	Escala de afecto positivo y de afecto negativo (PANAS), escala de Berkman (1971) sobre bienestar psicológico.	Un ítem global, facilitación del trabajo, énfasis en el trabajo, apoyo, y construcción de equipo.	Estructura general de afectividad, teoría de expectativas (p.e., Vroom, 1964), autoeficacia, modelo atribucional de la motivación, conductas extra-rol.	Bajo	Calibración e isomorfismo entre las medidas de felicidad y desempeño.	Bienestar afectivo-estado y rasgo
Hosie, Sevastos y Cooper, 2007	Transversal	Medida de Bienestar Afectivo en el trabajo de cuatro factores genéricos.	Desempeño de tarea y contextual de gerentes.	Modelo de bienestar afectivo en el trabajo de cuatro factores genéricos.	Bajo	Mejor interpretación conceptual del bienestar y desempeño de managers, metodologías de investigación más adecuadas.	Bienestar afectivo-estado
Zelenski, Murphy y Jenkins, 2008	Longitudinal	PANAS, satisfacción laboral, calidad de vida laboral y satisfacción con la vida.	Un ítem global.	Personalidad y muestreo temporal de experiencias en vivo, teoría Y de la gestión, teoría de la ampliación y la construcción de Fredrickson.	Medio	Expansión del concepto de bienestar, calibración e isomorfismo entre las medidas de felicidad y performance.	Bienestar subjetivo, satisfacción y calidad de vida labora como estado, como rasgo
Staw y Bersade, 1993	Transversal	Un ítem global de nueve puntos para medir afecto positivo, satisfacción con el programa de estudios, y el MPQ.	Toma de decisiones, desempeño interpersonal y potencial de gestión.	Actitudes, actitudes en trabajo, afectividad en el trabajo.	Bajo	Énfasis en los afectos y emociones en el trabajo y el estudio de combinaciones no balanceadas (trabajador poco feliz y productivo).	Bienestar afectivo-rasgo
Hosie y Sevastos, 2009	Transversal	Escalas de bienestar afectivo en el trabajo PANAS, escala de satisfacción laboral intrínseca.	Desempeño contextual y de tarea.	Desempeño gerencial, afectividad en el trabajo.	Medio	Mejor interpretación conceptual del bienestar y el desarrollo de una medida sobre desempeño gerencial.	Bienestar afectivo-estado y rasgo
Wright y Cropanzano, 1998	Longitudinal	PANAS, satisfacción con cinco facetas del trabajo, agotamiento emocional (Maslach y Jackson, 1986).	Un ítem global.	Modelo de conservación de recursos (MCR).	Bajo	El uso del modelo de MCR como mejor forma de entender el agotamiento emocional.	Bienestar afectivo-rasgo
Wright et. al., 2002	Longitudinal	PANAS, escala de Berkman sobre bienestar psicológico y satisfacción laboral.	Facilitación del trabajo, énfasis en el trabajo y construcción de equipo.	Bienestar psicológico global.	Bajo	Primera vez en estudiar simultáneamente tres operacionalizaciones del bienestar.	Bienestar afectivo-rasgo
Cropanzano, Rupp y Byrne, 2003	Transversal	Inventario de Burnout, (Maslach y Jackson, 1986).	Escala de cinco ítems para medir conductas role y extra-rol de Williams y Anderson (1991).	Teoría del intercambio social, agotamiento emocional, y compromiso organizacional.	Bajo	Estudio del rol mediador del compromiso organización y la relación entre agotamiento emocional y desempeño laboral.	Estrés
Wright y Cropanzano, 2000	Transversal	Escala de Berkman sobre bienestar psicológico.	Un ítem global.	El bienestar psicológico como mejor constructo para estudiar la teoría del trabajador feliz y productivo.	Bajo	Estudio comparativo entre la satisfacción laboral y el bienestar psicológico como predictores del desempeño de los empleados.	Bienestar afectivo
Wright, Cropanzano y Bonett, 2007	Transversal	Escala de Berkman sobre bienestar psicológico.	Un ítem global, más énfasis en objetivos.	Teoría de la ampliación y la construcción de Fredrickson para explicar el rol moderador del bienestar psicológico.	Bajo	Estudio del rol moderador del bienestar psicológico en la relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral.	Bienestar afectivo



forma más integradora y fructífera, el estudio de la tesis del trabajador feliz y productivo. Ese bienestar ha de contemplar constructos hedónicos y eudaimónicos, junto con una conceptualización más elaborada y comprensiva del desempeño laboral. Además, es necesario analizar tanto las relaciones “antagónicas” de bienestar y desempeño como las sinérgicas.

SINERGIA DEL BIENESTAR-PRODUCTIVO SOSTENIBLE (SBPS)

Basándonos en la documentación analizada en este trabajo, entendemos la SBPS como la promoción de larga duración, y el mantenimiento, de la sinergia de trabajadores felices que muestran altos niveles de desempeño laboral, haciendo que las organizaciones sean más competitivas. Operacionalmente, la SBPS puede ser representada por la satisfacción laboral, el bienestar afectivo, el propósito en la vida y el crecimiento personal, junto con altos niveles de desempeño de tarea, contextual y creativo. Así, la característica más distintiva de este concepto es su sostenibilidad (sinergia), la cual puede ser vista desde dos perspectivas: como una simbiosis perdurable entre el bienestar y el desempeño laboral, y también como una conexión de mutuo refuerzo entre ellos, contribuyendo a una espiral de bienestar y buenos resultados económicos. Así, es posible identificar cuatro tipos en la interacción entre bienestar y desempeño laboral: 1) trabajadores infelices e improductivos, 2) trabajadores felices e improductivos, 3) trabajadores infelices y productivos, y 4) trabajadores felices y productivos.

Gráficamente, en la figura 1, se representan las cuatro combinaciones entre bienestar y desempeño laboral. El primer cuadrante (A), representa niveles bajos de ambas variables; encontrándonos ante posibles ejemplos de círculos viciosos, donde el decremento en el bienestar, puede suponer un decremento en el desempeño. Los cuadrantes B y C representan interacciones de tensión; niveles altos de una variable y bajos de la otra. El último cuadrante (D), representa una interacción de equilibrio, donde ambas variables alcanzan un nivel alto, representando la existencia de la SBPS. Dicha sinergia representa puentes de unión entre el bienestar hedónico y el eudaimónico, con base en la teoría de la expansión y construcción (Fredrickson, 2001), y la tesis del trabajador feliz y productivo, que establece lazos entre el bienestar (hedónico y eudaimónico) y el desempeño laboral.

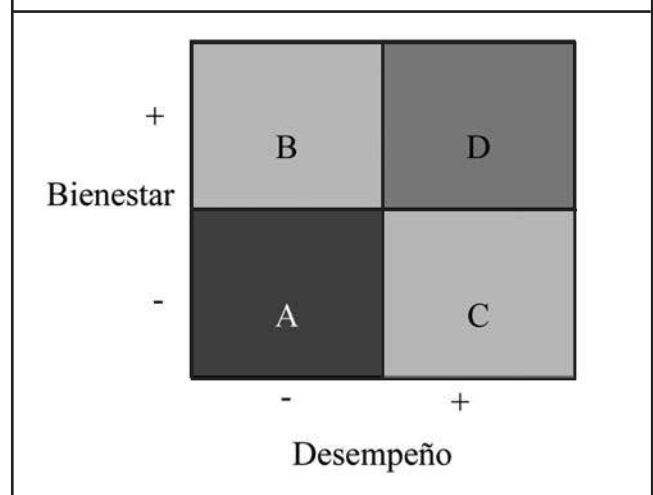
CONCLUSIONES

En esta revisión, hemos propuesto que los resultados ambiguos en referencia a la teoría del trabajador feliz y productivo se deben, en parte, a la falta de rigor al definir el bienestar y el desempeño laboral. Como potencial contribución, hemos ofrecido una revisión y reformulación de dicha tesis, que tiene un gran potencial para analizar distintas interacciones entre las variables propuestas. Ahora se requiere que investigaciones futuras pongan a prueba, de manera sistemática, la SBPS,

contemplando distintos antecedentes y resultados. Para ello, será necesario identificar, por ejemplo, operacionalizaciones más adecuadas de cada una de las variables y análisis estadísticos pertinentes cuando se analizan relaciones entre diversas variables dependientes e independientes. Estudios previos, como el de Hosie y Sevastos (2009), han utilizado técnicas estadísticas como las relaciones canónicas para estudiar dichas relaciones. En nuestro caso, hay que considerar que la variable criterio es la interacción entre dos constructos. Al respecto, estudios como el de Keyes, Shmotkin y Ryff (2002), han utilizado técnicas como el análisis discriminante y las regresiones logísticas multinomiales para analizar el tipo de interacción entre variables aquí propuestas y sus posibles antecedentes.

Nos gustaría finalizar este trabajo señalando que, desde los tiempos de la antigua Grecia, filósofos como Aristóteles, Euricles y Aristipus se han preocupado por el concepto del “bienestar”. Sus interpretaciones siguen influyendo nuestro quehacer como investigadores. Sin embargo, es necesario revisar lo que significa tener una vida virtuosa (criterio de bienestar para Aristóteles) hoy en día, y cómo este concepto puede variar dependiendo de la cultura de una sociedad. En este sentido, existe un número creciente de publicaciones científicas que analizan constructos culturales como el individualismo o el colectivismo, y otros aspectos del bienestar (Knoop y Fave, 2013). Constructos del bienestar, como el crecimiento personal, pueden estar fuertemente influenciados por nuestros modelos económico-políticos. Así lo indican Nafstad, Blakar, Botchway, Bruer, Filkukova y Rand-Hendriksen (2013), quienes analizan el ideal de auto-plenitud y la importancia de las motivaciones y deseos personales sobre los colectivos. Por otro lado, constructos de bienestar como los propuestos por Ryff (1989), han mostrado ser predictores de la salud (Ryff, Singer y Love, 2004) y aquí radica también su importancia.

FIGURA 1
CUATRO INTERACCIONES BÁSICAS ENTRE EL BIENESTAR
Y EL DESEMPEÑO LABORAL



REFERENCIAS

- Baptiste, N. R. (2009). Fun and well-being: Insights from senior managers in a local authority. *Employee Relations*, 31(6), 600-612.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance - A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(1-2), 284-309.
- Baron, R.A., Hmieleski, K.M., y Henry, R.A. (2012). Entrepreneurs' dispositional positive affect: The potential benefits - and potential costs - of being "up". *Journal of Business Venturing*, 27(3), 310.
- Berkman, P. (1971). Measurement of mental health in general population survey. *American Journal of Epidemiology*, 94(2), 105-8.
- Bledow, R., Rosing, K., y Frese, M. (2013). A dynamic perspective on affect and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(2), 432-450.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Brief, A. P., y Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(Jun 89), 717-727.
- Burke, R. J., y El-Kot, G. (2011). Gender similarities in work and well-being outcomes among managers and professionals in Egypt. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(1), 56-74.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., y Wolpin, J. (2012). Work experiences, satisfactions and psychological well-being among women managers and professionals in Turkey. *Europe's Journal of Psychology*, 8(1), 95.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2007). *Research Reports*. London: Broadway.
- Cropanzano, R., Rupp, D., y Byrne, Z. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Cropanzano, R., y Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199.
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., y Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 421-433.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Danna, K., y Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- De Jonge, J., y Schaufeli, W. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of warr's vitamin model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 387-407.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being - the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., y Larsen, R. J. (1993). The experience of emotional wellbeing. In M. Lewis, y J.M. Javilan. (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 405-415). New York, NY, US: Guilford Press.
- Diener, E., Oishi, S., y Lucas, R. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., y Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener, E., y Seligman, M. E. (2004). Beyond money. Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31.
- Erikson, E. (1959). Identity and the life-cycle. *Psychological Issues*, 1(1), UR3-171.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., y Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work and Stress*, 25(3), 185-204.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology - the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B., y Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175.
- Fredrickson, B., Tugade, M., Waugh, C., y Larkin, G. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376.
- Griffin, M. A., Neal, A., y Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hahn, V. C., Frese, M., Binnewies, C., y Schmitt, A. (2012). Happy and proactive? the role of hedonic and eudaimonic well-being in business owners' personal initiative. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 97-114.
- Hosie, P. J., y Sevastos, P. (2009). Does the "happy-productive worker" thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131-160.
- Hosie, P., Sevastos, P., y Cooper, C. (2007). The happy productive worker thesis and Australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176.
- Hosie, P. J., y Sevastos, P. P. (2010). A framework for concei-

- ving of job-related affective wellbeing. Mering, Germany: Rainer Hampp Verlag.
- Iaffaldano, M., y Muchinsky, P. (1985). Job-satisfaction and job-performance - a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273
- Ilies, R., Schwind, K. M., y Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 326.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., y Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., y Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., y King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219-233.
- Keyes, C., Shmotkin, D., y Ryff, C. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Knoop, H. H., y Fave, A. D. (2013). Positive psychology and cross-cultural research. En H. H. Knoop y A. Delle Fave (Eds.), *Well-being and cultures: Perspectives from positive psychology* (pp. 1-10). New York, NY: Springer Science + Business Media.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., y van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Lämsäalmi, H., Kivimäki, M., y Elovainjo, M. (2004). Is underutilization of knowledge, skills, and abilities a major barrier to innovation? *Psychological Reports*, 94(3, Pt1), 739-750.
- LePine, J. A., Erez, A., y Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1):52-65.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., y Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 878-884.
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ, US: D Van Nostrand.
- Moen, P., Kelly, E. L., y Lam, J. (2013). Healthy work revisited: Do changes in time strain predict well-being? *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 157-172.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., y Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. En I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology. Vol. XII: Industrial/Organizational Psychology*. Chichester, UK: John Wiley Sons, Inc.
- Nafstad, H. E., Blakar, R. M., Botchway, A., Bruer, E. S., Filukova, P., y Rand-Hendriksen, K. (2013). Communal values and individualism in our era of globalization: A comparative longitudinal study of three different societies. En H. H. Knoop y A. Delle Fave (Eds.), *Well-being and cultures: Perspectives from positive psychology* (pp. 51-69). New York, NY: Springer Science + Business Media.
- Niks, I. M., de Jonge, J., Gevers, J. M., y Houtman, I. L. (2013). Design of the DIScovery project: Tailored work-oriented interventions to improve employee health, wellbeing, and performance-related outcomes in hospital care. *BMC Health Services Research*, 13, n/a-66.
- Odle-dusseau, H. N., Britt, T. W., y Bobko, P. (2012). Work-family balance, well-being, and organizational outcomes: Investigating actual versus desired Work/Family time discrepancies. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 331-343.
- Oldham, G. R., y Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Peterson, C., Park, N., Seligman, M. E., y P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25-41.
- Quick, J. C., y Quick, J. D. (2004). Healthy, happy, productive work: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*, 33(4), 329-337.
- Robertson, I. T., y Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership Organization Development Journal*, 31(4), 324-36.
- Rosch, P. J. (2001). The quandary of job stress compensation. *Health and Stress*, 3, 1-4.
- Rudebush, G. (1999). *Socrates, pleasure, and value*. Cary, NC, US: Oxford University Press.
- Russell, J. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145-172.
- Ryan, R., y Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D., Singer, B. H., y Love, G. D. (2004). Positive health: Connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society B-Biological Sciences*, 359(1449).
- Ryff, C. D. (2013). (comunicación personal de la autora). En Y. Ayala (Ed.), *PWB scale- research project on sustainable performance and well-being at work in Valencia, Spain*.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it – explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

- Ryff, C., y Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C., y Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., y Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e Salários/Work well-being: Relationships with leadership styles and support for ascension, promotion and salaries. *Revista De Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764.
- Santos, A., Hayward, T., y Ramos, H. M. (2012). Organizational culture, work and personal goals as predictors of employee well-being. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 16(1), 25-48.
- Schulte, P., PhD, y Vainio, Harri, MD, PhD. (2010). Well-being at work - overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422-429.
- Staw, B. M., y Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304-304.
- Taris, T. W., Schreurs, P. J. G., Eikmans, K. J. L., y van Riet, P. (2008). Work characteristics, well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Gedrag Organisatie*, 21(1), 3-18.
- Taris, T., y Schreurs, P. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work and Stress*, 23(2), 120-136.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Warr, P. (2013). How to think about and measure psychological well-being. En M. Wang, R. R. Sinclair and L. E. Te-trick. (Ed.), *Research methods in occupational health psychology* (First ed., pp. 76). New York, NY: Psychology Press/Routledge.
- Waterman, A. S. (2008). Reconsidering happiness: An eudaimonist's perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 234-252.
- Williams, L. J., y Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wilson, W. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67(4), 294-306.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., y Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 146.
- Wright, T. A. (2005). The role of "happiness" in organizational research: Past, present and future directions. En P.L. Perrewé y D.C. Ganster (Eds.), *Exploring interpersonal dynamics* (pp. 221-264). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Wright, T. A., y Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Wright, T. A., y Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., y Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104.
- Wright, T. A., y Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., y Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.