



Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

ISSN: 1576-5962

revistas\_copm@cop.es

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid  
España

Warr, Peter

Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 29, núm. 3, diciembre, 2013, pp. 99-106

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231329411002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



# Journal of Work and Organizational Psychology

www.elsevier.es/rpto



## Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada

Peter Warr\*

University of Sheffield, Reino Unido

### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Manuscrito recibido: 06/03/2013

Revision recibida: 31/05/2013

Aceptado: 01/09/2013

#### Palabras clave:

Felicidad

Infelicidad

Características del entorno

Procesos mentales

#### Keywords:

Happiness

Unhappiness

Environmental features

Within-person processes

### RESUMEN

Las perspectivas sobre las fuentes de felicidad e infelicidad (también conceptualizado como “bienestar”), se pueden distinguir en cuanto a su enfoque principal, ya que algunas centran su atención en el ambiente y otras en los pensamientos y sentimientos de los individuos. En este trabajo se analizarán por separado las características del entorno y los procesos mentales del individuo. En la última parte de este artículo se examinará el funcionamiento combinado de ambos enfoques, exponiendo cómo la felicidad puede depender tanto de las características laborales como personales. Finalmente, se presentan una serie de sugerencias para futuras investigaciones, entre las cuales se destaca la necesidad de distinguir entre las diferentes formas de felicidad e infelicidad, tanto a nivel conceptual como empírico, ya que cada una tiene sus propias causas y consecuencias.

© 2013 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Todos los derechos reservados.

### Sources of happiness and unhappiness in the workplace: A combined perspective

#### ABSTRACT

Perspectives on the sources of happiness and unhappiness (sometimes viewed as “well-being”) may be distinguished in terms of their primary emphasis –either on features in the environment or on people’s thoughts and feelings. This paper will separately cover environmental features and within-person mental processes. In a third section, we will present a combined perspective, exposing how happiness may be understood as a function of both job and personal characteristics. Finally, avenues for future research are suggested, emphasising the need to distinguish conceptually and empirically between different forms of happiness and unhappiness, given that each one has its own partly distinct sources and consequences.

© 2013 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. All rights reserved.

Las perspectivas sobre las fuentes de felicidad e infelicidad (también conceptualizado como “bienestar”), se pueden distinguir en cuanto a su enfoque principal, ya que algunas centran su atención en el ambiente y otras en los pensamientos y sentimientos de los individuos. La mayoría de las investigaciones en psicología industrial/organizacional y en psicología de la salud ocupacional se han ocupado de examinar el impacto de las características de la organización o del puesto de trabajo, y relativamente poco de analizar a los trabajadores y sus cambios en los procesos cognitivos y afectivos. Cada una de dichas perspectivas tiene su valor, pero la felicidad y la infelicidad se derivan claramente de ambas fuentes. En este trabajo se analizarán por separado las características ambientales y del entorno, así como los procesos mentales del individuo. En la última parte de este artículo se examinará el funcionamiento combinado de ambos enfoques.

### Una perspectiva centrada en el ambiente: las características del trabajo y la felicidad

De acuerdo con este enfoque, un aspecto fundamental para entender la felicidad en el trabajo es la clasificación adecuada de las características laborales. Dicha clasificación aparece en la tabla 1, donde se identifican las 12 características principales de un trabajo que se asocian con la felicidad o la infelicidad personal. Cada una de ellas está precedida por la letra “A” en referencia al ambiente y en la segunda columna aparecen cada uno de sus componentes.

Por ejemplo, para que un trabajo sea psicológicamente “beneficioso”, además de proporcionar un salario adecuado deberá presentar puntuaciones elevadas en algunas de esas características. La oportunidad de control (A1 en la tabla) es esencial en cualquier ambiente para alcanzar las metas personales, así como para reducir los sentimientos de desesperanza. Por su parte, la claridad ambiental (A5) es generalmente deseable tanto para reducir la ansiedad sobre el futuro como para poder planificar y regular adecuadamente la conducta.

\*La correspondencia sobre este artículo debe enviarse a Peter Warr. Institute of Work Psychology, University of Sheffield, Sheffield S10 2TN, United Kingdom. E-mail: p.warr@sheffield.ac.uk. Web page: <http://www.shef.ac.uk/management/staff/warr>

**Tabla 1**  
Principales características laborales que afectan a la felicidad o infelicidad

Característica laboral	Sub-componentes
A1. Oportunidad de control	Influencia personal, autonomía, libertad de decisión, participación, libertad en la toma de decisiones.
A2. Oportunidad para el uso y la adquisición de habilidades.	Un entorno potencial para el uso y desarrollo de competencias y conocimientos.
A3. Metas generados externamente	Demandas externas, desafío, baja carga y sobrecarga de trabajo, identificación con la tarea, conflicto de rol, trabajo emocional, conflicto trabajo-casa.
A4. Variedad	Cambios en el contenido de las tareas y los contactos sociales, localización trabajo variada.
A5. Claridad del entorno	Resultados predecibles, requisitos claros, claridad de rol, retroalimentación sobre las tareas, baja ambigüedad respecto al futuro.
A6. Contacto con otros	Contacto social, calidad en las relaciones sociales, dependencia de los demás, trabajo en equipo.
A7. Disponibilidad de dinero	Ingresos disponibles, nivel salarial, pago por resultados.
A8. Seguridad física	Condiciones de trabajo adecuadas, grado de riesgos, calidad de los equipos de trabajo.
A9. Posición socialmente valorada	Importancia de la tarea o función, contribución a la sociedad, status en grupos valorados.
A10. Apoyo del supervisor	Consideración por parte de los jefes, trato justo por parte del supervisor, preocupación por el bienestar propio.
A11. Desarrollo de carrera	Seguridad laboral, oportunidades de promoción.
A12. Equidad	Justicia dentro de la propia organización, equidad en las relaciones de la organización con la sociedad.

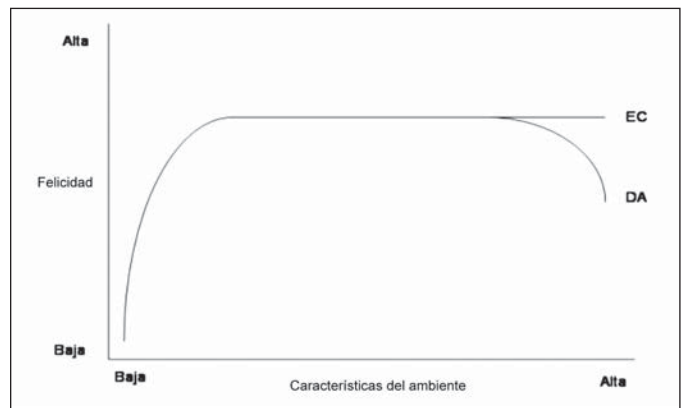
### La analogía vitamínica y las relaciones no lineales

La investigación, realizada en múltiples países, ha demostrado la importancia de estas 12 características generales. Los componentes de cada una de ellas pueden y deben ser examinados por separado. Por ejemplo, las metas generadas externamente (A3) se pueden estudiar dentro de un entorno laboral (por ejemplo, en materia de conflicto de rol) o en relación con otros ambientes y actividades no laborales (como el conflicto trabajo-familia). Del mismo modo, la naturaleza concreta de los procesos requiere de un examen más detallado. Por ejemplo, parece probable que el nivel de una característica ambiental (incluyendo el trabajo) se asocie con la felicidad de manera no lineal, específicamente en un patrón análogo al efecto de las vitaminas en el cuerpo humano.

Las vitaminas son importantes para la salud física. A bajos niveles de consumo, la deficiencia de vitamina puede dar lugar a un deterioro fisiológico y una mala salud (existen diversas enfermedades por deficiencia de vitaminas). Sin embargo, una vez alcanzado un nivel moderado de vitaminas (cantidad diaria recomendada) no existe ningún beneficio a partir de cantidades adicionales. De una manera similar, puede ser que la ausencia de una característica ambiental pueda llevar a ciertas formas de infelicidad, aunque su mera presencia, más allá de un cierto nivel, no permita incrementar el nivel de felicidad.

Además, algunas vitaminas se convierten en perjudiciales en cantidades muy grandes, por lo que la relación entre el aumento de la ingesta de vitaminas y la salud física se vuelve negativa después de un consumo constante de cantidades moderadas. Esta relación también se puede producir por ciertos aspectos ambientales, especialmente en aquellas formas de felicidad que no dependen del contexto. Esta posibilidad se resume en la figura 1, donde los valores bajos (“carencia”) de un elemento del ambiente son descritos como particularmente perjudiciales, mientras que aquellos en el rango medio se muestran siempre beneficiosos (efecto constante) para la felicidad. Por otra parte, se propone una pequeña disminución de los valores especialmente altos (“tóxicos”) de ciertas características del entorno (etiquetada como “DA”), pero no para otros (“EC”).

Estas dos etiquetas también se basan en siglas de la analogía vitamínica. No existen consecuencias tóxicas tras un alto consumo de ciertas vitaminas: la deficiencia provoca problemas de salud, pero las dosis adicionales más allá de una cantidad moderada tiene un efecto constante. Las vitaminas C y E son de este tipo. La abreviatura “EC” en la figura 1 refleja este patrón, también denominado “efecto cons-



**Figura 1.** La analogía vitamínica: “disminución adicional” (DA) y “efecto constante” (EC) en las relaciones entre las características del ambiente y la felicidad.

tante”. Por otra parte, las vitaminas A y D son tóxicas a niveles altos y “DA” en la figura se refiere a una “disminución adicional”.

El modelo vitamínico sugiere que seis de las características ambientales primarias pueden considerarse análogas a las vitaminas A y D y que las otras seis características se asemejan en su comportamiento a las vitaminas C y E. Las que se engloban en el primer grupo son aquellas que van desde A1 hasta A6 (véase tabla 1): oportunidad de control, oportunidad para el uso y la adquisición de habilidades, metas generadas externamente, variedad, claridad del entorno y contacto con otros. Las características que tienen un efecto constante, más allá de niveles moderados son las que van desde la A7 a la A12: disponibilidad de dinero, seguridad física, posición socialmente valorada, apoyo del supervisor, desarrollo de carrera y equidad (Warr, 2007; Warr y Clapperton, 2010).

¿Por qué ciertas características del entorno (de A1 a A6), deseables a niveles moderados, pueden resultar perjudiciales en dosis demasiado elevadas? El patrón de “demasiado de algo bueno” parece probable por razones intrínsecas y por los efectos asociados de otras características. Niveles muy altos de algunas características ambientales pueden convertirse en negativos y es probable que también vayan acompañadas de niveles extremadamente altos de otras características que en sí mismas producen el efecto “disminución adicional”.

Por lo tanto, se espera que las características identificadas como “oportunidades” (control y uso de habilidades: A1 y A2) produzcan

una disminución en la felicidad en el lado derecho de la figura 1 en el momento en que la oportunidad se convierte en un “requisito ineludible”; es entonces cuando la conducta es forzada en lugar de ser facilitada. Los ambientes que requieren de un control constante (niveles altos en la función A1), a través de toma de decisiones complicadas o mediante demandas que exigen el uso continuo de habilidades extremadamente complejas (A2), pueden dar lugar a problemas de sobrecarga cuando las demandas sobrepasan a las capacidades personales. En parte estos problemas surgen de un cambio en los niveles de las metas generadas externamente (A3). A medida que estas metas se convierten en complejas y complicadas, la carga puede llegar a ser inmanejable, con la imposibilidad de hacer frente a las demandas del entorno, acumulando así sus efectos nocivos.

Una variedad excesiva en el entorno (A4) requiere cambios constantes de atención y de actividad, produciendo una baja concentración y un nivel limitado de objetivos individuales alcanzados. De este modo, puede aparecer conflicto entre objetivos contradictorios (un aspecto de A3) y una diversidad excesiva que impida el desarrollo y el uso de habilidades (A2). A5 (claridad del entorno) también opera mediante la “disminución adicional”. A niveles muy altos no hay incertidumbre sobre el futuro y los eventos son totalmente predecibles y nunca novedosos, mientras que un conjunto fijo de los requisitos de rol no permite nuevas experiencias. Estas características impiden la toma de riesgos, contienen poco potencial para el desarrollo de habilidades y no proporcionan la oportunidad de ampliar la sensación de control sobre el ambiente.

Se espera un descenso similar en la curva de la felicidad en niveles muy altos de contacto con otras personas (A6). Estas interacciones pueden afectar al bienestar a través de la falta de privacidad en situaciones de alta densidad de personas o por medio de una falta de control personal, interrupciones frecuentes y el impedimento de llevar a cabo actividades interesantes debido a las demandas de los demás. Distintas culturas han creado procedimientos conductuales y estructuras físicas para evitar el contacto social excesivo.

En el modelo vitamínico se asume que varias características del ambiente actúan de acuerdo con el patrón de “disminución adicional” en su relación con la felicidad. En concreto, se plantea que dicha relación toma la forma de una U invertida, asimétrica y plana. Se asume que las otras seis características que aparecen en la tabla 1 (de A7 a A12) no están relacionadas con la felicidad (especialmente con aquella libre de contexto) a partir de niveles medios, mostrando un “efecto constante”. Aunque los niveles sumamente altos de estas características pueden crear infelicidad en algunos casos, es poco probable que los incrementos tengan un efecto negativo en la población general.

La evidencia empírica existente sobre las relaciones descritas en la figura 1 es escasa y a menudo muestra claras limitaciones debido al reducido tamaño de las muestras utilizadas o al escaso número de características laborales incluidas. Sin embargo, se ha observado el efecto “disminución adicional”, propuesto para las seis primeras vitaminas, en diversos estudios sobre bienestar relacionado con el trabajo. Con respecto a A1 (posibilidad de control), Baltes, Bauer, Bajdo y Parker (2002) observaron un patrón de DA para la satisfacción en el trabajo, mientras que se halló un efecto de estabilización en los estudios de Warr (2007) y Warr e Inceoglu (2012). La ausencia de niveles muy altos de control personal en muestras típicas investigación puede contribuir a que no se observe una disminución. No existen resultados relacionados con A2 (oportunidad para el uso y la adquisición de habilidades), pero su similitud con las características A1 y A3, sugieren que siga un patrón similar.

Con respecto a A3, metas generadas externamente, la investigación está limitada a puntuaciones bajas o altas (a veces denominado “baja carga” y “sobrecarga” de trabajo respectivamente), encontrándose relaciones con el bienestar en direcciones opuestas en los dos extremos del eje horizontal de la figura 1. El patrón de “disminución adicional” con respecto a la relación demandas-felicidad se ha demostrado en distintos estudios (ej., Karasek, 1979; Warr, 1990).

Con respecto a la claridad de rol (un aspecto de A5), se observaron asociaciones no lineales, con una disminución en los niveles más altos (Baltes et al., 2002). En cuanto a A6, la investigación ha examinado tanto la cantidad como la calidad del contacto social. En cuanto a la cantidad, un nivel bajo de contacto social puede conducir a sentimientos soledad y aislamiento personal, mientras que un nivel elevado se asocia a efectos negativos (Brennan, Chugh y Kline, 2002). Del mismo modo, también se ha confirmado la importancia de la calidad de las relaciones sociales (y no sólo su cantidad). En un experimento de laboratorio realizado por Deelstra et al. (2003) se observó que un nivel muy elevado de apoyo social se relacionaba con una disminución en el nivel de afecto. Este patrón también se observó en entornos organizacionales (De Jonge, Reuvers, Houtman, Bongers y Kompier, 2000).

En cuanto al resto de características ambientales recogidas en la tabla 1, tan sólo unos pocos estudios han examinado la posible falta de linealidad en sus relaciones. Sin embargo, se ha encontrado frecuentemente el efecto constante en la relación entre los ingresos (A7) y la felicidad. Aunque un incremento en el nivel de ingresos puede suponer un gran beneficio para aquellos que están en situación de necesidad, el efecto sobre el bienestar es mucho menor para las personas que parten de una buena situación económica. Este efecto constante se ha encontrado al comparar personas del mismo país (Diener, Sandvik, Seidlitz y Diener, 1993) y en las medias al comparar países (Frey y Stutzer, 2001). La no linealidad de esta característica no parece confirmarse en el área organizacional, aunque Kornhauser (1965) encontró una relación más intensa entre salario y felicidad para los empleados menos cualificados.

Por otra parte, Fleishman y Harris (1962) encontraron una asociación no lineal a nivel grupal del apoyo del supervisor (A10). Estos autores observaron que las quejas y la rotación de los subordinados se correlacionaban con un nivel bajo de consideración por parte de los supervisores pero no con un nivel alto. Con respecto a la equidad (A11), en una revisión de la literatura Schaufeli (2006) identificó patrones no lineales en diversos estudios. Por ejemplo, Taris, Kalimo y Schaufeli (2002) advirtieron que una vez alcanzado un umbral en la variable aceptabilidad, los incrementos adicionales no tenían ningún efecto.

Las características del trabajo también se pueden combinar interactuando entre sí, aunque tan sólo en ciertas combinaciones presentan patrones no lineales. Por ejemplo, Chung-Yan (2010) encontró una relación de U invertida entre la complejidad del trabajo y la satisfacción laboral para aquellos trabajadores cuya autonomía en el trabajo era baja, pero no para aquellos que tenían más autonomía. El punto de inflexión a partir del cual la complejidad se convierte en indeseable es menor cuando la libertad (autonomía) para manejar esa complejidad también es baja.

En resumen, el modelo vitamínico propone una relación no lineal entre el contenido del trabajo y la felicidad o infelicidad de los trabajadores. Por otra parte, aunque no se detalla aquí por limitaciones de espacio, se supone que existirán variaciones en el patrón postulado entre los diferentes ejes de la felicidad. Por ejemplo, una gran exigencia laboral tiene una repercusión particularmente negativa en la ansiedad relacionada con el trabajo más que en la depresión-entusiasmo (véase Warr, 2007). Se espera, y de hecho hay datos que así lo corroboran, que el patrón de la relación exigencia-felicidad varíe ligeramente entre las distintas investigaciones, debido fundamentalmente a las distintas medidas de bienestar utilizadas.

### **Una perspectiva centrada en la persona: procesos mentales y felicidad**

Aunque las variables ambientales recién consideradas tengan mucho que ver, la felicidad y la infelicidad también se originan en uno mismo. Existen dos aspectos importantes: las características a largo plazo (aspectos disposicionales o demográficos) y los proce-

tos a más corto plazo (la forma de afrontar y pensar en situaciones concretas).

Con respecto a las variables a largo plazo, rasgos de personalidad tales como el neuroticismo y la extraversión se relacionan significativamente con indicadores de felicidad y bienestar, como por ejemplo la satisfacción laboral (Judge, Heller y Mount, 2002). Igualmente se ha encontrado que la edad (ej., Clark, Oswald y Warr, 1996) y el género (ej., Warr, 2007) se asocian con el bienestar. En cuanto a las influencias a corto plazo, la felicidad se encuentra determinada, parcialmente, por los juicios comparativos, la preocupación sobre quien soy y quien me gustaría ser, cómo será el futuro y por la evaluación relacionada con la autoeficacia, la novedad y la relevancia personal. Diez juicios comparativos de ese tipo se resumen en la tabla 2, junto con preguntas (en cursiva) que la gente podría hacerse en relación con cada uno de ellos.

Por lo que concierne a la variable J1 de la tabla, con frecuencia se ve en distintas investigaciones no organizacionales que las comparaciones “a la baja” con otras personas (juicios hechos acerca de personas que están en peores condiciones) tienden a aumentar la felicidad (ej., Wheeler, 2000). Algunos estudios en entornos laborales han examinado las comparaciones sociales en el marco de la teoría de la equidad. Los hallazgos indican que la comparación con otros respecto al equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe afecta notablemente a los trabajadores. La evaluación de la felicidad puede depender en parte de la percepción de equidad con respecto a otras personas (Adams 1965; Schaufeli, 2006). Es probable que dichos procesos comparativos se relacionen con los factores ambientales de la tabla 1.

La comparación con otras situaciones (J2) puede ser de dos clases: si se trata de situaciones esperadas o de situaciones que podrían haber ocurrido. En este sentido, el bienestar relacionado con el trabajo puede depender de juicios sobre las expectativas previas de una persona (J2A) o sobre la evaluación de otras situaciones, conocidas o imaginadas (J2B). En el primer caso, los estudios de laboratorio han confirmado que los eventos inesperados tienen un mayor impacto en la felicidad o infelicidad que aquellos que se esperaban. La segunda comparación implica la consideración de alternativas hipotéticas, contrarias a los hechos. Las personas pueden centrarse en cómo podría haberse desarrollado su situación actual, por ejemplo juzgando si la situación que viven podría ser mejor o peor de lo que es. Los juicios hipotéticos sobre posibilidades más atractivas tienden a suscitar sentimientos desagradables, mientras que las comparaciones a la baja, relativas a alternativas peores que la realidad, pueden aumentar el grado de felicidad de una persona (Olson, Buhrman y

Roose, 2000). El proceso se ilustra en el trabajo de Medvec, Madey y Gilovich (1995) realizado con medallistas olímpicos. Aquellos que recibieron una medalla de plata (segundo puesto) tendían a ser menos felices que los medallistas de bronce (tercer lugar). Muchos ganadores del segundo puesto parecían basar sus sentimientos, en parte, en la comparación hacia arriba (“no pude ser el mejor”), mientras que los atletas en el tercer lugar fueron más propensos a hacer comparaciones a la baja, sintiéndose satisfechos por haber logrado una medalla (“lo hice mejor que casi todos los demás”).

En la tabla 2 también aparecen comparaciones de las tendencias anteriores y futuras (J3). Por ejemplo (J3A): ¿está mejorando o empeorando esta situación de estrés?, ¿estoy correctamente orientado/a hacia mi meta? Dado que los objetivos pueden ser definidos como “representaciones internas de los estados deseados” (Austin y Vancouver, 1996, p. 338), el progreso adecuado hacia una meta (un “estado deseado”) generalmente se asocia con un mayor nivel de bienestar, mientras que el progreso negativo da lugar a una reducción del bienestar (Lyubomirsky, Sheldon y Schkade, 2005). Otra variable a considerar son las expectativas sobre las tendencias futuras (J3B). A veces se ha operativizado como la probabilidad percibida de éxito, y las expectativas positivas de este tipo se asocian significativamente con el bienestar subjetivo (ej., Emmons, 1986). En otras palabras, la felicidad depende a menudo de “tener algo que esperar”. Una implicación de este hecho sería que en situaciones negativas, por ejemplo de estrés en el trabajo, se puede predecir que la infelicidad de los empleados se deberá, en parte, a los niveles esperados de dicho estrés en el futuro. Sonnentag y Bayer (2005) examinaron en qué medida los empleados desconectaban mentalmente después de un día de trabajo, llegando a la conclusión de que no es el grado de presión temporal en el trabajo lo que impide el distanciamiento psicológico, sino más bien la anticipación de que dicha presión continuará durante los días de trabajo posteriores.

Los juicios de valoración crítica revisados hasta ahora (J1 a J3) influyen en la felicidad o infelicidad a través de comparaciones con modelos de referencia que son externos al individuo. Sin embargo, las variables J4 a J6 operan en relación a puntos de referencia propios de la persona, en términos de auto-eficacia, novedad y relevancia personal. La autoeficacia refleja la percepción que una persona tiene de sí misma en relación con las demandas a las que se encuentra expuesta (J4). Tanto los juicios retrospectivos como futuros sobre la autoeficacia relacionada con una situación concreta pueden influir en la felicidad. En el primer caso, el comportamiento reciente se compara con el nivel de competencia promedio en respuesta a preguntas como: “¿me he adaptado bien?” o “¿he complicado la situa-

**Tabla 2**  
Juicios comparativos de una situación dentro del enfoque de Felicidad/Infelicidad centrado en la persona

Tipo de proceso	Preguntas ilustrativas
J1. Comparaciones con otras personas	J1. “¿Cómo es mi situación comparada con la de otro individuo/grupo?”
J2. Comparaciones con otras situaciones	
J2A. Situación esperada	J2A. “¿Cómo es mi situación comparada con la situación que esperaba?”
J2B. Situación hipotética	J2B. “¿Podría haberse desarrollado la situación de otra manera?”
J3. Comparaciones con otras épocas	
J3A. Tendencia anterior	J3A. “Hasta el momento, ¿la situación se ha deteriorado, mejorado, o se ha mantenido sin cambios?”
J3B. Probable tendencia futura	J3B. “De ahora en adelante, ¿la situación se deteriorará, mejorará o permanecerá sin cambios?”
J4. Evaluaciones de una situación relacionada con la autoeficacia	J4. “Fue/es mi rendimiento eficaz en esta situación?”
J5. Evaluación de la novedad o familiaridad	J5. “¿Es la situación inusual o rutinaria?”
J6. Evaluaciones de relevancia personal	
J6A. Importancia asignada a la pertenencia a un rol	J6A. “¿Quiero tener este rol?”
J6B. Importancia asignada a las características de un rol	J6B. “¿Valoro esta función?”
J6C. Atractivo de las tareas fundamentales en el rol	J6C. “¿Me gustan las cosas que tengo que hacer?”



ción?”. Por ejemplo, la incapacidad de un empleado para prevenir un evento negativo controlable podría dar lugar a mayor infelicidad. Además, se espera que las creencias orientadas hacia el futuro sobre la eficacia personal en una situación dada (“voy a ser capaz de manejar esto” o al contrario) influyan en la felicidad actual, incluso cuando dicha capacidad sea de hecho ilusoria (Bandura y Locke, 2003).

También es importante la evaluación de la novedad o familiaridad de la situación actual de una persona (J5 en la tabla 2). La exposición continua a una situación tiende a reducir su potencial afectivo, ya sea negativo o positivo, de modo que las vivencias más familiares puedan generar sentimientos menos extremos. Numerosas investigaciones han demostrado que pueden reducirse gradualmente e incluso desaparecer los sentimientos positivos en respuesta a un estímulo ambiental constante o repetido. Por ejemplo, Brickman, Coates y Janoff-Bulman (1978) observaron habituación en personas que habían ganado grandes sumas de dinero en la lotería y también que las víctimas de accidentes graves no parecían tan infelices como cabría esperar. Llamaron la atención sobre un error de percepción común: que, al parecer, los observadores de sucesos negativos ven más angustiadas a las víctimas de lo que se ven ellas mismas.

Existen distintas investigaciones en el ámbito organizacional que han explorado diversas formas de hedonismo. Boswell, Boudreau y Tichy (2005) estudiaron los cambios en el tiempo en el bienestar de aquellos empleados que cambiaban voluntariamente de trabajo. Vieron que la satisfacción laboral aumentaba inmediatamente tras la incorporación al nuevo trabajo, pero sufría un descenso notable en los años posteriores a medida que las personas se adaptaban a sus nuevos roles. De manera similar, los procesos de adaptación pueden contribuir a una mayor capacidad para manejar las demandas del entorno después de un período de exposición. La experiencia cotidiana sugiere que la capacidad de las personas para gestionar una considerable carga de trabajo se ajusta tras un periodo inicial de afrontamiento. La sobrecarga de trabajo, que de otra manera podría causar dificultades y estrés, puede ser manejada más fácilmente después de que las personas se hayan adaptado a un nivel concreto de sobrecarga. El impacto de la carga de trabajo (característica del ambiente) depende en parte de los juicios personales sobre dicha situación (variable individual).

La adaptación puede operar a través de otros juicios respecto al entorno. Por ejemplo, los cambios J1 y J2B (comparaciones con otras personas y con otras situaciones posibles) pueden contribuir a la adaptación, ya que con el tiempo las personas pueden llegar a reinterpretar su situación a través de nuevas comparaciones o enfatizando distintas posibilidades hipotéticas. Además, la adaptación puede dar lugar a cambios en el impacto sobre las características ambientales consideradas anteriormente. Por ejemplo, la claridad del entorno (A5 en la tabla 1) puede aumentar a medida que se desarrolla el conocimiento y el contacto con otras personas (A6) puede modificarse con el aprendizaje mutuo entre una persona y la gente de su entorno. El ajuste a una situación también puede implicar cambios en las metas generadas externamente (E3), a medida que las actividades que se llevan a cabo o las capacidades de una persona para alcanzar objetivos particulares mejoran o empeoran.

Los empleados que han experimentado un cambio, favorable o desfavorable, en sus condiciones laborales pueden volver a un equilibrio en su nivel de felicidad o infelicidad gracias al control homeostático personal (Cummins, 2000). El “modelo de equilibrio dinámico” de Headey y Wearing (1992) sugiere que cada persona tiene un nivel habitual de bienestar y que es probable que los cambios en ese nivel sean sólo temporales, tal y como ocurre con la adaptación. En el caso de las organizaciones bancarias Griffin (1991) encontró que aunque se mejorara el contenido de los puestos de trabajo durante varios años el nivel de satisfacción laboral de los empleados aumentaba sólo temporalmente para volver a los niveles previos a dichos cambios.

Finalmente, el último de los procesos comparativos que aparecen en la tabla 2 es la evaluación de la relevancia personal de una carac-

terística ambiental (J6). La investigación en esta área ha utilizado dos conjuntos de clasificaciones conceptual y empíricamente relacionadas. Por un lado, la relevancia de una característica o situación ambiental se examina respecto al grado en que se percibe como personalmente relevante, significativa o de interés. En otros estudios, se ha descrito en términos de deseos, preferencias o valores de una persona –la medida en que a la persona le gustaría que dicha característica estuviera presente. Es probable que los juicios sobre la relevancia personal tengan un efecto moderador en la felicidad en numerosos ámbitos de la vida. En la tabla 2 se indica que los temas pertinentes pueden ser analizados en tres niveles distintos: la importancia asignada a la adscripción a un rol (ej., el compromiso personal a la hora de tener un trabajo, J6A), la importancia otorgada a las características de un rol (ej., el grado en que se valora la autonomía personal en un trabajo, J6B), o la relevancia de las tareas fundamentales desarrolladas en el rol (ej., el cuidado de personas enfermas en la profesión de enfermería, J6C).

En resumen, en esta sección se ha hecho hincapié en que la felicidad o infelicidad en el trabajo, y en otros lugares, depende tanto del individuo como del entorno. Sin embargo, la mayoría de la investigación ocupacional se ha centrado tan sólo en las características del trabajo o del entorno organizacional y los pocos estudios centrados en la persona, que examinan variables intraindividuales, excluyen sistemáticamente las variables del ambiente. Por ejemplo, se informa sobre correlaciones simples entre los rasgos de personalidad y distintos resultados organizacionales, sin considerar la posible influencia de las características laborales de los trabajadores estudiados. Por lo tanto, los datos existentes hasta la fecha resultan sesgados e incompletos.

### **Una perspectiva combinada: la felicidad como función de las características individuales y del trabajo**

Existen distintas formas de relación entre las variables ambientales y las individuales. Por ejemplo, determinadas variables ambientales y personales pueden ser importantes para la felicidad, pero operar de forma independiente. Igualmente, ambas pueden tener un efecto moderador mutuo. Además, la interacción mutua puede desarrollarse a lo largo del tiempo. Por ejemplo, las características cognitivas, físicas o de personalidad de las personas influyen en la elección de ciertos empleos o en la preferencia por determinadas actividades de un trabajo, lo que a su vez afecta a la felicidad.

#### *Influencias personales a largo plazo*

La evidencia es cada vez mayor acerca del efecto moderador de la personalidad en la relación entre el trabajo y la felicidad: las características del trabajo pueden tener un mayor o menor impacto en función de ciertos rasgos de personalidad. Por ejemplo, Kahn, Wolfe, Quinn y Snoek (1964) y Keenan y McBain (1979) mostraron que la correlación entre la ambigüedad de rol y ciertos aspectos de la felicidad difería en función de la tolerancia a la ambigüedad. En el estudio de Vroom (1959) se halló que la correlación entre autonomía y satisfacción dependía del nivel de autoritarismo y preferencia por la independencia de los trabajadores.

Las moderaciones de este tipo también se han encontrado en relación con las preferencias de los trabajadores (una forma de juicio de valor) por determinadas características de trabajo. Las personas que más valoran una característica concreta de su trabajo tienen más probabilidades de verse afectados por el grado en que la misma está presente o ausente (ej., Rice, Gentile y McFarlin, 1991). Este patrón también se ha demostrado para conjuntos de características, en los que las preferencias han sido operativizadas como “necesidad de autorrealización” (NA, el grado en el que un trabajador valora la autonomía personal, nuevos aprendizajes, etc.). La mayoría de las investigaciones han confirmado que las correlaciones

entre las características relevantes de un trabajo y la satisfacción laboral son mayores para las personas con una elevada “necesidad de autorrealización” (ej., Lohr, Noe, Moeller y Fitzgerald, 1985). Es probable que este efecto moderador sea mayor para las características ambientales que se valoran en distinta medida por diferentes personas, es decir, aquellas características que muestran variación entre personas.

Se espera que las características disposicionales también afecten a la linealidad de las relaciones entre las características laborales y la felicidad. Por ejemplo, las exigencias de tarea moderadamente elevadas pueden sobrecargar a los trabajadores con menos competencias (lo que generaría un patrón de DA), mientras que sus compañeros más capaces probablemente buscarían aún más retos. Por lo tanto, es de esperar un descenso en el nivel de bienestar en situaciones de exigencia moderada-elevada en aquellas personas con menor capacidad, mientras que los que son más capaces podrán afrontar más demandas sin ver afectada su felicidad. Del mismo modo, los que obtienen puntuaciones bajas en algunos rasgos de personalidad alcanzarán antes un punto de inflexión para determinadas características deseables de trabajo. En este sentido, Rego, Souto y Cunha (2009) encontraron que la no linealidad en la relación entre el apoyo social y el bienestar afectivo era superior en los trabajadores con una menor necesidad de pertenencia.

Por lo tanto, parece evidente que las características ambientales se asocian con la felicidad o infelicidad en diferente grado y de diferente manera, en función de la evolución a largo plazo un individuo. Por ejemplo, un aspecto relevante en este sentido es si sus valores y rasgos de personalidad permanecen constantes o cambian. Sin embargo, también es importante examinar los procesos cognitivos y afectivos específicos de una situación.

#### *Influencias personales a corto plazo*

En este sentido, Staw y Cohen-Charash (2005) han puesto de manifiesto cómo la experiencia de satisfacción laboral deriva de diversos pasos individuales de procesamiento de la información, el reconocimiento y evaluación de las características de trabajo, la memoria y la recuperación, la agregación de elementos y la expresión de sentimientos. Este tipo de variables apenas se han investigado en el ámbito laboral. Un requisito básico para incorporar este tipo de variables es la creación de medidas de evaluación de procesos de pensamiento. Hay problemas para evaluar adecuadamente la actividad cognitiva y la fiabilidad y validez de los auto-informes retrospectivos puede ser discutible. No obstante, teniendo en cuenta que las correlaciones observadas entre las características del trabajo y diversos indicadores de felicidad son moderadas y que los mecanismos causales pueden depender de diversos procesos mentales, resulta crucial incluir medidas de algunas de las variables que aparecen en la tabla 2. Por ejemplo, los estudios organizacionales deberían explorar la naturaleza de la comparación del trabajador con otras personas y/o situaciones (J1 y J2), al igual que la preferencia por determinadas características laborales (J6B).

Dada la relación con el bienestar que guardan la discrepancia entre el contenido del trabajo y las preferencias de los trabajadores (ej., Ostroff y Judge, 2007), se requiere más investigación en este área. Además, complementando el efecto moderador de la personalidad, es probable que exista un efecto similar de determinados procesos mentales en las relaciones entre el entorno y la felicidad. Habrá distinto grado de relación entre las características del trabajo y la felicidad en función de los pensamientos y sentimientos particulares sobre dichas características en una situación concreta. También es importante mejorar el conocimiento sobre los factores relacionados con la aparición de las variables de la tabla 2. Es más probable que su prevalencia, y por lo tanto su impacto potencial, esté asociada con, por ejemplo, la naturaleza de un entorno, los rasgos de la personalidad, la edad y el género. Del mismo modo, las

diferencias en cuanto al énfasis de lo cognitivo también dependerán de las normas locales del grupo de trabajo o la cultura (Warr, 2006).

#### **Resumen**

Con objeto de comprender y mejorar la felicidad de los trabajadores, resulta esencial examinar tanto los aspectos de la persona como las características ambientales. En relación al contexto se recomienda desarrollar los siguientes aspectos:

- Investigar el posible efecto mediador o moderador en la relación ambiente-resultados por parte de los rasgos de personalidad, los valores personales y los juicios sobre situaciones específicas.
- Explorar la existencia de relaciones no lineales entre las características del trabajo y la felicidad o infelicidad, al igual que la posibilidad de que la no linealidad difiera entre individuos y características.
- Desarrollar modelos y medidas de evaluación de juicios situacionales relevantes (tabla 2).
- Ampliar la investigación sobre intervenciones individuales en el entorno de trabajo con el fin de aprender más acerca de los procesos causales.

Otro aspecto importante tiene que ver con las pautas de acción aconsejable en las organizaciones. En este sentido, es esencial distinguir conceptual y empíricamente entre las diferentes formas de felicidad e infelicidad (ej., Spector, Chen y O'Connell, 2000, p. 216.), ya que cada una tiene sus propias causas y consecuencias (ej., Warr, 2007; Warr, Bindl, Parker e Inceoglu, 2013). Por otra parte, sigue siendo escasa la investigación conjunta de dos cuestiones clave de nuestra disciplina, el comportamiento y el bienestar. Es muy importante conocer más sobre cómo se influyen mutuamente ambas variables. Por ejemplo, los procedimientos para mejorar el bienestar a veces pueden afectar a la productividad o los esfuerzos de la organización o de los trabajadores para mejorar el rendimiento pueden conducir inicialmente a un mayor nivel de ansiedad y estrés, antes de que el bienestar sea posible. Esto da lugar a nuevas preguntas: ¿por qué debe trabajar más si eso va a causarle ansiedad, agotamiento o incluso una enfermedad? Sin duda, aún queda mucho por investigar en la relación entre rendimiento y felicidad.

#### **Extended summary**

Perspectives on the sources of happiness and unhappiness (sometimes viewed as “well-being”) may be distinguished in terms of their primary emphasis – either on features in the environment or on people's thoughts and feelings. Much research in industrial-organizational psychology and occupational health psychology has concerned the impact of job or organizational features (the first perspective), and relatively few investigations have instead focused on workers and their cognitive and affective processes. Each approach has its value, but happiness and unhappiness clearly derive from both sources. This paper will separately cover environmental features and within-person mental processes, and a third section will examine the combined operation of the two kinds of variable.

#### **An environment-centred perspective: Job characteristics and happiness**

Within the first (environment-centred) approach to worker happiness, a principal need is for an appropriate classification system of influential job features. There are 12 principal characteristics of a job that have frequently been shown to be associated with employee happiness or unhappiness. For example, a job that is psychologically “good” scores well in respect of at least some of those features in addition to providing an adequate income. The opportunity for personal control is essential in any setting for meeting personal

goals, for sustaining a sense of personal agency, and for reducing feelings of helplessness.

#### *The vitamin analogy and non-linear associations*

The importance of these twelve broad features has often been demonstrated by research in many countries. Vitamins are important for physical health up to but not beyond a certain level. At low levels of intake, vitamin deficiency gives rise to physiological impairment and ill-health (sometimes referred to in a medical context as “deficiency disease”), but after a moderate level has been reached (the “recommended, or guideline, daily allowance”) there is no benefit from additional quantities. In a similar manner, it may be that the absence of a primary environmental characteristic leads to certain forms of unhappiness, but that its presence beyond a certain level does not further increase happiness. In addition, some vitamins become harmful in very large quantities, so that the association between increased vitamin intake and physical health becomes negative after a broad range of moderate amounts. The vitamin model proposes non-linearity of association between job content and worker happiness or unhappiness. For example, in terms of quantity, very low social density can of course yield feelings of loneliness and personal isolation, and very high levels of input from other people have been shown to be undesirable in work settings through studies of open-plan offices (e.g., Brennan, Chugh, & Kline, 2002).

#### **A person-centred perspective: Mental processes and happiness**

Although environmental sources are important as considered above, happiness and unhappiness also derive from a person himself or herself. Two aspects are important: longer-term characteristics such as dispositional or demographic features, and also more short-term processes such as an individual's way of attending to and thinking about particular situations as they are experienced. In the longer term respect, personality traits such as neuroticism, extraversion, and conscientiousness are significantly related to many context-free and job-specific happiness indicators including job satisfaction (e.g., Judge, Heller, & Mount, 2002) and associations of well-being with age (e.g., Clark, Oswald, & Warr, 1996) and gender (e.g., Warr, 2007) are often also significant. In respect of shorter-term influences, happiness is partly a function of several comparative judgments, concerned with where one has been, where one might be instead, how the future might develop, and assessments of self-efficacy, novelty and personal salience.

#### **A combined perspective: Happiness as a function of both job and personal characteristics**

Several forms of joint operation can be envisaged. For example, particular environmental and personal variables might both be important for happiness but operate independently of each other. Or the two may have a moderating impact on each other, with one's association depending on the level of the other. In addition, mutual impact can develop across time, for example as individuals' cognitive, physical, or personality attributes encourage a transition into certain forms of employment or a concentration on certain job activities, which then affect happiness.

#### *Longer-term personal influences*

Evidence is growing about the moderation of job-happiness associations by relevant aspects of personality; job features can have either more or less impact depending on certain dispositional traits. For example, Kahn, Wolfe, Quinn, and Snoek (1964) and Keenan and McBain (1979) showed that the correlation of role ambiguity with aspects of happiness differed between workers with low and high

ambiguity-tolerance. Dispositional characteristics are expected also to affect the linearity or non-linearity of associations between job features and happiness. For example, moderately high task demands can overload less able workers while their more able colleagues seek still more challenge. A down-turn in well-being is thus expected to accompany still-greater demands at moderate levels for less able individuals, whereas more able people would benefit from still greater demand. Similarly, low scorers on personality traits will sooner reach a tipping point for relevant desirable job features; they do not want higher levels in the way that high-trait individuals do.

#### *Shorter-term personal influences*

In that respect, Staw and Cohen-Charash (2005) have illustrated how the experience of job satisfaction derives from several within-person information-processing steps –recognition and evaluation of work features, memory and retrieval, element-aggregation, and the expression of feelings. A basic requirement is for the creation of thought-process measures that can be incorporated in studies of the environment. There are undoubtedly problems in the accurate measurement of cognitive activity, and the reliability and validity of retrospective self-reports can be open to question. Nevertheless, given that observed correlations between job features and happiness indicators are often only moderate and that causal mechanisms can depend on the mental processes involved, it is essential to include measures of judgments in job-related research. For example, the nature of a worker's relevant social or counterfactual comparisons should be explored, and job-feature preferences should routinely be recorded within studies of job characteristics and their outcomes.

#### **Overview**

In order to understand and enhance worker happiness, it is essential to examine aspects of the person as well as environmental features. Within that overall need, developments of the following kinds have been advocated here:

- Investigate the possible mediation or moderation of environment-outcome links by personality dispositions and personal values and by situation-specific judgments.
- Explore the presence of non-linear relationships between job features and happiness or unhappiness, and examine the possibility that non-linearity differs between individuals with different characteristics.
- Develop models and measures of situation-relevant judgments.
- Expand person-oriented intervention research in job setting to enhance well-being and to learn more about key causal processes.

Furthermore, it is essential to distinguish conceptually and empirically between different forms of happiness and unhappiness (e.g., Spector, Chen, & O'Connell, 2000, p. 216). Each one has its own partly distinct sources and consequences (e.g., Warr, 2007; Warr, Bindl, Parker, & Inceoglu, 2013). And the combined investigation in a single study of our discipline's two key outcomes –behaviour as well as well-being– remains extremely rare. It is essential to learn more about how those might affect each other. For instance procedures to enhance well-being might sometimes impair productivity, or personal or organizational efforts to improve performance might give rise to greater anxiety and tension before raised well-being becomes possible. In addition, a mental and behavioural trade-off may occur, as individuals seek to regulate one in relation to the other; why work any harder if that will make you anxious, exhausted or even ill?

#### **Conflicto de intereses**

Este artículo ha sido elaborado parcialmente, incluyendo información actualizada, en base a: Warr, P. B. (2013). Jobs and job-hol-



ders: Two sources of happiness and unhappiness. En S. A. David, I. Boniwell y A. C. Ayers (Eds.), *The Oxford Handbook of Happiness* (pp.733–750). Oxford: Oxford University Press.

## References

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267–299). San Diego CA: Academic Press.
- Austin, J. T. y Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120, 338–375. doi: 10.1037//0033-2909.120.3.338
- Baltes, B. B., Bauer, C. C., Bajdo, L. M. y Parker, C. P. (2002). The use of multitrait-multimethod data for detecting non-linear relationships: The case of psychological climate and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17, 3–17. doi: 10.1023/A:1016231816394
- Bandura, A. y Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87–99. doi: 10.1037//0021-9010.88.1.87
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W. y Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90, 882–892. doi: 10.1037//0021-9010.90.5.882
- Brennan, J. S. y Kline, P. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and Behaviour*, 34, 279–299. doi: 10.1177/0013916502034003001
- Brickman, P., Coates, D. y Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 917–927. doi: 10.1037//0022-3514.36.8.917
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 237–251. doi: 10.1037/a0019823
- Clark, A. E., Oswald, A. y Warr, P. B. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57–81. doi: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x
- Cummins, R. A. (2000). Objective and subjective quality of life: An interactive model. *Social Indicators Research*, 52, 55–72. doi: 10.1023/A:1007027822521
- De Jonge, J., Reuvers, M. M. E. N., Houtman, I. L. D., Bongers, P. M. y Kompier, M. A. J. (2000). Linear and non-linear relations between psychosocial job characteristics, subjective outcomes, and sickness absence: Baseline results from SMASH. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 256–268.
- Deelstra, J. T., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R. H. y van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88, 324–331. doi: 10.1037//0021-9010.88.2.324
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L. y Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute? *Social Indicators Research*, 28, 195–223. doi: 10.1007/BF01079018
- Emmons, R. A. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1058–1068. doi: 10.1037//0022-3514.51.5.1058
- Fleishman, E. A. y Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behaviour related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43–56. doi: 10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x
- Frey, B. y Stutzer, A. (2001). *Happiness and economics: How the economy and institutions affect well-being*. Princeton: Princeton University Press.
- Griffin, R. W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behaviours: A long-term investigation. *Academy of Management Journal*, 34, 425–435. doi: 10.2307/256449
- Headey, B. y Wearing, A. (1992). *Understanding happiness: A theory of subjective well-being*. Melbourne: Longman Cheshire.
- Judge, T. A., Heller, D. y Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.530
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. y Snoek, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Keenan, A. y McBain, G. D. M. (1979). Effects of type A behaviour, intolerance of ambiguity, and locus of control on the relationship between role stress and work-related outcomes. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 277–285. doi: 10.1111/j.2044-8325.1979.tb00462.x
- Kornhauser, A. W. (1965). *Mental health of the industrial worker: A Detroit study*. New York: Wiley.
- Lohr, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. y Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280–289. doi: 10.1037//0021-9010.70.2.280
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. y Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9, 111–131. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.111
- Medvec, V. H., Madey, S. F. y Gilovich, T. (1995). When less is more: Counterfactual thinking and satisfaction among Olympic athletes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 603–610.
- Olson, J. M., Buhman, O. y Roese, N. J. (2000). Comparing comparisons: An integrative perspective on social comparison and counterfactual thinking. En J. Suls y L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp. 379–398). New York: Kluwer/Plenum.
- Ostroff, C. y Judge, T. A. (Eds.) (2007). *Perspectives on organizational fit*. New York: Erlbaum.
- Rego, A., Souto, S. y Cunha, M. P. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness? *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 148–164. doi: 10.1037/a0014767
- Rice, R. W., Gentile, D. A. y McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 31–39. doi: 10.1037//0021-9010.76.1.31
- Schaufeli, W. B. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19, 87–131.
- Sonnentag, S. y Bayer, U.-V. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 393–414. doi: 10.1037/1076-8998.10.4.393
- Spector, P. E., Chen, P. Y. y O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85, 211–218. doi: 10.1037//0021-9010.85.2.211
- Staw, B. M. y Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 59–78. doi: 10.1002/job.299
- Taris, T. W., Kalimo, R. y Schaufeli, W. B. (2002). Inequity at work: Its measurement and association with worker health. *Work and Stress*, 16, 287–301. doi: 10.1080/0267837021000054500
- Vroom, V. H. (1959). Some personality determinants of the effects of participation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 322–327. doi: 10.1037/h0049057
- Warr, P. B. (1990). Decision latitude, job demands and employee well-being. *Work and Stress*, 4, 285–294. doi: 10.1080/02678379008256991
- Warr, P. B. (2006). Differential activation of judgments in employee well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 225–244. doi: 10.1348/096317905X52652
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Warr, P. B., Bindl, U. K., Parker, S. K. e Inceoglu, I. (2013). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, in press. doi: 10.1080/1359432X.2012.744449
- Warr, P. B. y Clapperton, G. (2010). *The Joy of Work? Jobs, Happiness, and You*. New York: Routledge.
- Warr, P. B. e Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 129–138. doi: 10.1037/a0026859
- Wheeler, L. (2000). Individual differences in social comparison. En J. Suls y L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp. 141–158). New York: Kluwer/Plenum.