



## Artículo

# Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia<sup>☆</sup>



Martín Nader<sup>a,\*</sup>, Sandra Patricia Peña Bernate<sup>b</sup> y Emilio Sánchez Santa-Bárbara<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Docente tiempo completo, Departamento de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Javeriana sede Cali, Cali, Colombia

<sup>b</sup> Grupo de Investigación Medición y Evaluación Psicológica, Línea Psicología del Trabajo y las Organizaciones en el Área de Correspondencia, Coordinadora de procesos de cualificación docente, Centro de Recursos para el Aprendizaje, Universidad Icesi, Cali, Colombia

<sup>c</sup> Profesor titular de universidad, Universidad de Granada, Granada, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 8 de mayo de 2012

Aceptado el 8 de enero de 2014

On-line el 12 de marzo de 2014

### Códigos JEL:

D23

### Palabras clave:

Clima social

Descripción del trabajo

Satisfacción

Bienestar

### JEL classification:

D23

### Keywords:

Social climate

Job description

Satisfaction

Well-being

## R E S U M E N

En el presente artículo se incluyen los datos correspondientes a un estudio realizado con 240 trabajadores colombianos, que tuvo como objetivo principal determinar si la percepción del clima social, la descripción del trabajo (significación, responsabilidad y conocimiento de resultados) y la experiencia de fluidez (*Flow*) permiten predecir la satisfacción y el bienestar en el trabajo. Se diseñaron 2 modelos teóricos, uno de ellos con efectos directos del clima social y la descripción del trabajo sobre la satisfacción y el bienestar, y otro con la variable *flow* como mediadora, estimados mediante ecuaciones estructurales. Los resultados mostraron que la percepción del clima social es un buen predictor de satisfacción en las organizaciones. Asimismo, el *flow* predice de manera precisa y amplia el sentirse satisfecho en el trabajo.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## Prediction of satisfaction and well-being at work: Towards a model of healthy organization in Colombia

### A B S T R A C T

In this article we include data from a study conducted on a sample of 240 Colombian workers. The main objective was to determine if the perception of social climate, the job description (significance, responsibility, and knowledge of results), and the experience of *flow* can predict worker satisfaction and well-being in the workplace. Two theoretical models were designed, one with direct effects of social climate and job description over satisfaction and well-being, and the other with *flow* as a mediator variable, which were estimated by structural equations. Our results showed that the perception of social climate is a good predictor of satisfaction in organizations. Also, *flow* accurately and widely predicts satisfaction at work.

© 2012 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

<sup>☆</sup> Este estudio es resultado del proyecto de investigación titulado Organizaciones positivas: Análisis multinivel de la influencia de factores individuales, grupales e institucionales sobre el capital psicológico el cual fue financiado por la Universidad de Ibagué (código 09-185-800029). Los 2 primeros autores estuvieron vinculados a la Universidad de Ibagué hasta el año 2012.

\* Autor para correspondencia. Calle 18 # 118-250, Oficina 3.17, Edificio El Samán, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia.

Correo electrónico: [mnader@javerianacali.edu.co](mailto:mnader@javerianacali.edu.co) (M. Nader).

## Previsão da satisfação e o bem estar no trabalho: para um modelo de organização saudável na Colômbia

### R E S U M O

Classificação JEL:  
D23

Palavras-chave:  
Clima social  
Descrição do trabalho  
Satisfação  
Bem-estar

No presente artigo incluem-se os dados correspondentes a um estudo realizado com 240 trabajadores colombianos, que teve como objetivo principal determinar se a percepção do clima social, a descrição do trabalho (significado, responsabilidade e conhecimento de resultados) e a experiência de fluidez (*flow*) permitem prever a satisfação e o bem-estar no trabalho. Foram desenhados 2 modelos teóricos, um deles com efeitos directos do clima social e a descrição do trabalho sobre a satisfação e o bem-estar, e o outro com a variável *flow* como mediadora, estimados através de equações estruturais. Os resultados mostraram que a percepção do clima social é um bom predictor da satisfação nas organizações. E, o *flow* prevê de forma precisa e amplia a satisfação no trabalho.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

### 1. Introducción

Si fuera posible utilizar una sola palabra para describir todos los aspectos de la realidad, esa debería ser complejidad. En los últimos 20 años se han producido enormes cambios en diversos ámbitos del quehacer mundial (economía, sociedad, tecnología, etc.) los cuales han repercutido de manera deseada y no deseada. Este conjunto de situaciones forman parte y son consecuencia directa de un proceso llamado globalización (Davidson, 2002; Thomas, 2008).

El ámbito del trabajo no estuvo ajeno a este tipo de situaciones. Al respecto, los trabajadores han cambiado su manera de percibir la actividad laboral. En la actualidad, ha cambiado el enfoque, pasando de ser el desarrollo de tareas como contribución al crecimiento a centrarse en no perder la fuente de ingresos. Sin embargo, tanto académicos como gerentes están reconociendo que, a pesar de la gran incertidumbre que predomina a nivel mundial, el trabajo y cómo este se lleva a cabo en las organizaciones está centrado fundamentalmente en las relaciones, en especial la relación entre la organización y sus empleados (Larson y Luthans, 2006). Este nuevo enfoque del trabajo implica considerar las organizaciones no como generadoras de problemas sino como promotoras de la salud. De acuerdo con esta postura, en la actualidad se busca que las organizaciones puedan no solo captar y retener a sus empleados, sino nutrirlos para que puedan sentirse satisfechos, ser productivos, desarrollar su creatividad, estar comprometidos con la organización y, de esa manera, lograr que la organización llegue a un estado denominado de «fluidez» (*flow*) a partir del cual se puedan lograr resultados extraordinarios.

Si bien se han logrado avances en la identificación de los factores que permiten considerar una institución como saludable o positiva, existe una enorme heterogeneidad en lo que respecta a los diferentes tipos de variables que pueden afectar los resultados a nivel individual, institucional e incluso nacional (Danna y Griffin, 1999; DeJoy y Wilson, 2009; Kelloway y Day, 2005; Grawitch, Gottschalk y Munz, 2006; Salanova, 2008; Quick, Piotrkowski, Jenkins y Brooks, 2004; Sauter, Lim y Murphy, 1996). Asimismo, se destaca que si bien se han generado modelos teóricos y se hacen recomendaciones respecto del tipo de acciones que se deben tomar para generar ambientes de trabajo saludables, hace falta un gran número de investigaciones en donde se pongan a prueba estos esquemas teóricos de manera integral y no solo con aspectos parciales de los mismos o con algún tipo de padecimiento o problema físico/psicológico puntual. Dentro de este panorama, los avances en Latinoamérica no son alentadores. Al respecto, los desarrollos en relación con las organizaciones positivas o saludables son escasos y con resultados dispares. Por esto, en este estudio se plantea como principal objetivo determinar la influencia que ejercen la percepción del clima social, la descripción del trabajo (significado, responsabilidad y conocimiento de resultados) y la experiencia del

*flow* sobre la satisfacción y el bienestar en el ámbito del trabajo para el contexto colombiano.

Este artículo consta de las siguientes secciones. La introducción a la problemática de las organizaciones saludables, seguida por la sección del marco conceptual, en el que se incluyen los desarrollos más significativos desde lo teórico y lo empírico en relación con ambientes de trabajo saludables. La tercera sección incluye los aspectos metodológicos que guiaron este estudio (características de la muestra, instrumentos utilizados y el procedimiento); la cuarta sección abarca los resultados obtenidos, y finalmente, la quinta sección presenta las conclusiones del estudio, las limitaciones y recomendaciones para continuar la línea de trabajo.

### 2. Marco conceptual

A lo largo de su historia, la psicología se ha ocupado de estudiar temas ligados a las carencias humanas, los aspectos patológicos y su posible reparación; en definitiva, todo lo que tiene que ver con la infelicidad y el sufrimiento (Veenhoven, 1991; Argyle, 1987). Al respecto, y como afirman Seligman y Csikszentmihalyi (2000), es interesante indagar las dinámicas que favorecen la felicidad, qué aspectos pueden afectarla y en definitiva cómo se puede mejorar la calidad de vida. En este orden de ideas, gran cantidad de autores han señalado que una persona que se siente feliz funciona de manera más apropiada, vive mayor cantidad de años (Seligman, 2005), tiene mejor salud física y rinde mejor en el trabajo (Castro Solano, 2009, 2010; Diener y Biswas-Diener, 2008; Lyubomirsky, King y Diener, 2005; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Las organizaciones no han estado ajenas a esta tendencia. Durante años, los investigadores se han centrado en la identificación de factores de riesgo en el desarrollo de tareas, en la prevalencia de enfermedades asociadas al trabajo y en el estudio de factores tales como ausentismo, tasas de renuncia o abandono del puesto de trabajo; en definitiva, se concebía las instituciones como fuentes de sufrimiento y problemas (Cooperrider, 2009). No obstante, en los últimos años se ha comenzado a estudiar con mayor profundidad la composición de los ambientes de trabajo saludables y fundamentalmente las consecuencias que esto genera a nivel individual, organizacional y, en algunos casos, nacional.

En relación con este punto, la literatura revela gran cantidad de definiciones y modelos respecto de las organizaciones saludables. Por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud define los ambientes de trabajo saludables como aquellos en los que tanto los trabajadores como los directivos realizan acciones conjuntas a fin de mejorar los procesos que lleven a la protección y promoción de la salud y el bienestar de todos los asociados y la sostenibilidad de la institución. El modelo que propone está compuesto por un núcleo, acciones y 4 caminos o áreas de influencia. El núcleo es básicamente el compromiso por parte de la dirección, el compromiso por parte

del resto de los trabajadores y los valores, más la ética. Las acciones contempladas son movilizar, estructurar, evaluar, priorizar, planificar, hacer, cualificar y mejorar. Y los caminos o áreas en las que tanto las acciones como el núcleo del modelo tienen influencia son el ambiente físico, el ambiente psicosocial, los recursos saludables a nivel individual y el compromiso de la institución con la comunidad (Burton, 2010).

Desde otro punto de vista, la *American Psychological Association* (2012) afirma que una organización puede considerarse saludable cuando desarrolla actividades de promoción de la salud, brinda ayuda y apoyo a sus empleados, cuida la seguridad de sus integrantes y en definitiva busca mejorar la salud antes que promover la enfermedad. Si bien no existe un modelo específico que se haya generado de esta definición, sí se estableció que aquellas organizaciones que son (o desean ser) saludables implementan prácticas que lleven a una mayor participación de los empleados, un mayor equilibrio en el balance entre la vida laboral y la familiar o extralaboral, un mayor desarrollo personal y profesional de los empleados, mejoras en la salud y la seguridad y mayor reconocimiento hacia los empleados.

Desde otra perspectiva, el Instituto Nacional de Calidad de Canadá (Burton, 2004) se refiere a los ambientes de trabajo saludables desde una perspectiva holística (integral). Afirma que los ambientes de trabajo saludables deben poseer estrategias de gerencia integrales, deben centrarse en las necesidades de sus asociados, deben reconocer que la salud es una variable que está determinada por múltiples factores, que tanto empleados como directores deben asumir responsabilidades conjuntas y que las mejoras deben ser producto de evaluaciones constantes. El esquema que plantea esta organización contempla 3 elementos centrales en una institución saludable: ambiente físico adecuado y seguro, prácticas y estilos de vida saludables, y una cultura organizacional de apoyo y asistencia hacia sus integrantes. El resultado de la presencia de dichas variables es contar con unos empleados más saludables, satisfechos y productivos.

En Latinoamérica se han realizado avances en el estudio de las organizaciones saludables. Por ejemplo, Salanova (2008) considera que las organizaciones saludables son aquellas que, mediante la implementación de prácticas específicas, buscan elevar los niveles de salud de sus asociados. Algunas de las prácticas que contribuyen a una mejor calidad de vida laboral implican la modificación de las tareas, el incremento de la cantidad y la calidad de las interacciones sociales y un equilibrio más positivo entre la vida laboral y la familiar. Específicamente, Salanova (2008) aclaró que una organización saludable o positiva, por una parte, tiende a mantener buenos vínculos entre los empleados y la dirección, entre los empleados y los puestos que desempeñan y entre los empleados y sus colegas; y, por otra, se orienta hacia el desarrollo del capital social, humano y psicológico. En esta línea, Salanova (2008) plantea un esquema que contempla 3 elementos: prácticas organizacionales saludables a partir de recursos organizacionales, sociales y de tarea, empleados saludables (capital humano, social y psicológico positivo) y resultados organizacionales saludables (productos de calidad, relaciones armónicas con el entorno). Siguiendo con esta línea de pensamiento, Salanova (2008) planteó que este modelo es aplicable a todo tipo de organizaciones pues considera que las prácticas, elemento importante a tener en cuenta, pueden ser desarrolladas «de forma sistemática, interactiva e intencionada» (pág. 20).

Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano y Sanz Vergel (2010), en un estudio en el que compilaron 154 artículos relacionados con aspectos vinculados a organizaciones saludables, concluyen que hay algunas prácticas que favorecen ciertos aspectos claves de una institución como, por ejemplo, el rendimiento. Los autores comentan que algunas de las prácticas que favorecen un mayor rendimiento son el liderazgo transformacional, el capital psicológico, la flexibilidad

psicológica, la satisfacción y bienestar de los trabajadores, el compromiso y la posibilidad de experimentar fluidez. Los autores hacen una serie de sugerencias con actividades para reforzar un ambiente positivo entre las que se incluyen:

- Favorecer un clima laboral positivo (balancear la relación entre trabajo y familia, establecer tiempos de descanso adecuados, flexibilizar pautas en relación con la posibilidad de que los empleados lleven a sus hijos al trabajo mediante la creación de guardería, entre otras).
- Hacer análisis exhaustivos de cada puesto de trabajo a fin de establecer metas que propongan desafíos a los trabajadores y faciliten experiencias de fluidez.
- Promover supervisores con características que favorezcan la transformación y el cambio tomando en cuenta no solo características individuales, sino también el tipo y la calidad de las relaciones que posean con el resto de los trabajadores.
- Realizar intervenciones a fin de mejorar los niveles de flexibilidad cognitiva de los trabajadores e incrementar su capital psicológico.

Asimismo, Rodríguez Carvajal et al. (2010) comentan que es necesaria una mayor cantidad de estudios en los que se busque mayor integración y unicidad en relación con los modelos. Para ello, sugieren modelos multinivel en los que se integren diferentes abordajes y variables.

Desde otro punto de vista, Omar (2010) afirma que, si se siguen los lineamientos teóricos planteados por Peterson (2006), los constructos que cumplen los criterios de inclusión y que pueden ser utilizados para caracterizar una organización como positiva son: la identificación con la organización, la justicia organizacional, los comportamientos ciudadanos, la confianza en la institución, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el capital psicológico.

En este orden de ideas, y desde la psicología positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), las organizaciones saludables son aquellas en las que se implementan estrategias que llevan al desarrollo de un clima laboral positivo (Bass y Avolio, 1997; Nader, Lupano Perugini y Castro Solano, 2007), mediante la implementación de valores (Castro Solano, 2005) y el fomento de fortalezas y virtudes institucionales coincidentes con la visión y misión de la organización; el desarrollo y mantenimiento de relaciones positivas mediante el fomento de estilos de liderazgo positivos (Cameron, 2008), la gratitud (Emmons, McCullough y Tsang, 2003) y la capacidad de perdonar (Thompson y Snyder, 2003), entre otras; y el incremento del valor de las tareas que se realizan mediante el desarrollo del capital humano, social y psicológico (Luthans y Youssef, 2004). En esta línea, Davis (2009) afirmó que las organizaciones positivas no solo se dedican a identificar y satisfacer las necesidades y deseos de cada persona. Por el contrario, un ambiente de trabajo positivo o saludable es aquel en el que existe una interacción entre los aspectos del contexto y las expectativas individuales, lo que favorece la aparición del estado de fluidez (*flow*) en los individuos y, como resultado, la organización logra sus objetivos estratégicos.

Desde otra perspectiva, Grawitch et al. (2006) centran su atención en las prácticas como elemento fundamental para considerar una organización como saludable. Los autores diseñaron el modelo *PATH* (por sus siglas en inglés, *Practices for the Achievement of Total Health*) el cual contempla 5 categorías diferentes de prácticas organizacionales que llevan al bienestar de los asociados y a mejoras organizacionales. Las categorías son: balance entre vida laboral y extralaboral, crecimiento y desarrollo de los empleados, salud y seguridad, reconocimiento e involucramiento de los trabajadores.

Dejoy y Wilson (2009) diseñaron un modelo que contempla cinco grandes dimensiones: la primera incluye los atributos generales de la organización (valores, creencias, prácticas y políticas); la segunda contempla el clima organizacional, entendido como el

conjunto de percepciones, estilos de comunicación y relaciones interpersonales que se dan en el interior de la institución; la tercera dimensión está referida al diseño del trabajo, en el que se destacan las exigencias que implican las tareas diarias; la cuarta dimensión involucra el análisis del futuro del trabajo en términos de equidad y desarrollo de carrera; mientras que la quinta y última de las dimensiones se denominó ajuste psicológico al trabajo y está referida, según Dejoy y Wilson (2009), al impacto que ejercen ciertos factores institucionales sobre la salud y calidad de vida laboral de quienes integran la organización.

Finalmente, Kelloway y Day (2005) afirmaron que una institución saludable es aquella en la que existen factores físicos y psicosociales que favorecen el bienestar y la salud de sus asociados. Algunos de los factores físicos que permiten predecir si un entorno laboral es saludable son los niveles de seguridad percibidos y el diseño de los implementos de trabajo, mientras que dentro de los factores psicosociales que predicen un ambiente laboral saludable se encuentran, entre otros, el contenido y la significación del trabajo y las relaciones sociales que se establecen en él.

Como puede observarse, existen varios abordajes a la hora de caracterizar un espacio de trabajo saludable (Murphy y Cooper, 2000). En este sentido, hay algunos elementos que son comunes a todos ellos y que permiten hacer una aproximación clara a este fenómeno. Los ambientes de trabajo saludables, para ser considerados como tales, deben poseer ciertas características físico-ambientales (Andrea et al., 2003; Guillén y Aduna, 2008) y psicosociales (Lindström, 1994) adecuadas que favorezcan la satisfacción y el bienestar en las personas (Murphy y Cooper, 2000; Páez Gabriunas, 2010).

Al respecto, Kelloway y Day (2005) resumieron muy bien esta tendencia al establecer un modelo teórico holístico de organización saludable. Los autores afirmaron que dentro de las organizaciones pueden encontrarse 2 grandes grupos de factores que configuran una organización saludable: ambientales (pautas culturales, diseño físico, normas de seguridad, relaciones interpersonales, entre otros) y psicosociales (características y contenido del trabajo, entre otros). La combinación de dichas variables puede producir resultados individuales (psicológicos, conductuales y fisiológicos), institucionales (productividad, baja en los niveles de ausentismo o abandono del trabajo, satisfacción del cliente, entre otros) y nacionales (baja en los costos de programas de salud y en los costos laborales).

### 3. Metodología

Considerando que las ideas propuestas por Kelloway y Day (2005) aún no han sido puestas a prueba empíricamente, se diseñó un modelo de senderos (*path model*) en el que se operacionalizaron dichos postulados de la siguiente manera: se consideraron como variables independientes o predictoras la percepción del clima de trabajo (percepción del ambiente físico, del tipo de relaciones y de las condiciones que permiten la posibilidad de crecimiento personal y profesional), la descripción del trabajo (significado del trabajo, responsabilidad hacia las tareas y conocimiento del trabajo) y la experiencia de *flow* (unidimensional). Como variables dependientes, se consideraron 2: nivel de satisfacción y nivel de bienestar laboral. La hipótesis que se plantea, tomando en cuenta las premisas de Kelloway y Day (2005), es que la percepción del clima de trabajo, la descripción del trabajo y el *flow* en conjunto permiten predecir tanto la satisfacción como el bienestar en el ámbito del trabajo.

Esta investigación posee un tipo de diseño no experimental ya que no se han manipulado las variables y los tipos de estudios que se contemplan son exploratorio y descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Es exploratorio pues, como plantean los anteriores autores, este tipo de estudio se utiliza cuando «el objetivo es

examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes» (pág. 115); en este caso, la temática de organizaciones saludables posee desarrollos pero aún persiste mucha incertidumbre y hay realmente pocos avances en el contexto latinoamericano.

Es descriptivo porque, como afirman Hernández et al. (2010), este tipo de estudios «buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis» (pág. 117). En este caso, se busca analizar la influencia de 3 variables (percepción del clima social, descripción del trabajo y *flow*) sobre la satisfacción y el bienestar, lo que implica describir de qué manera los vínculos hipotetizados se ajustan o no al modelo propuesto.

Considerando los argumentos antes planteados, esta investigación persigue como fin último ser un disparador de futuras indagaciones en las que se pueda poner a prueba este esquema teórico en diferentes regiones del país y en distintas organizaciones con el propósito de poder generalizar para que, de esa manera, se puedan tomar acciones concretas en relación con la satisfacción y el bienestar laboral de los trabajadores colombianos.

A continuación se presentan las características que posee la muestra utilizada en el presente estudio, los instrumentos de medición que fueron aplicados junto con sus propiedades psicométricas, y por último, los pasos que se siguieron para poder llevar a cabo esta investigación.

La muestra estuvo compuesta por 240 personas (109 hombres y 131 mujeres), que tenían 35 años de edad como promedio (desviación típica = 12,08), residentes en la ciudad de Ibagué y que se encontraban trabajando con vinculación formal, es decir, mediante contrato. Todos los integrantes de la muestra pertenecían a diferentes organizaciones y sectores económicos para garantizar la disminución en el sesgo en las respuestas, el cual puede surgir como producto de las pautas culturales organizacionales (Hofstede, Bond y Luk, 1993; Karahanna, Evaristo y Srite, 2005; Messick, 1980; Groth-Marnat, 2009).

El tamaño de la muestra fue estimado utilizando 2 criterios. Por un lado, se estableció el tamaño de la población sobre la cual se iba a trabajar (personas trabajando formalmente en la ciudad de Ibagué) que fue de  $n = 248.000$  (Renza y Ramírez, 2012). Para ello se recurrió a los parámetros establecidos por Bartlett, Kotlik y Higgins (2001). Los autores afirman que el tamaño de una muestra en la que se midan variables cuyo nivel de medición sea continuo, cuya población supere  $n = 10.000$ , con un margen de error de 0,03 o 3% y un valor de alfa de 0,05 debería ser de al menos  $n = 209$ . En este caso, el tamaño de la muestra excede un 15% el tamaño mínimo lo cual resulta, de acuerdo con los autores, aceptable. Finalmente, la selección de los participantes fue no probabilística por conveniencia.

Referente al nivel de formación, los participantes manifestaron tener estudios universitarios completos ( $n = 70$ ; 29,2%), universitarios incompletos ( $n = 42$ ; 17,5%), posgrados completos ( $n = 39$ ; 16,3%) y tecnológicos completos ( $n = 38$ ; 15,8). El resto de los sujetos ( $n = 25$ ; 21,2%) manifestaron poseer estudios tecnológicos incompletos ( $n = 6$ ; 2,5%), secundaria incompleta ( $n = 6$ ; 2,5%), primaria completa ( $n = 3$ ; 1,3%), primaria incompleta ( $n = 2$ ; 0,8%) o no aportaron datos sobre sus estudios ( $n = 2$ ; 0,8%).

En relación con el tipo de tareas que desempeñaban los sujetos, la mayoría afirmó no tener personal a cargo ( $n = 154$ ; 64,2%) por lo que desarrollaban tareas como empleados, ya sea en relación de dependencia, ya de manera independiente en varias áreas productivas (educación, salud, agricultura, servicios financieros, etc.). En cambio, aquellos que manifestaron poseer personal a su cargo ( $n = 85$ ; 35,4%) fueron categorizados como líderes de alto y bajo nivel tomando como criterio la media de la cantidad de personal a cargo. Se categorizó como supervisores o líderes de bajo nivel a aquellos con hasta 16 empleados a su cargo, mientras que se



categorizó como directores o líderes de alto nivel a aquellos con más de 17 personas a su cargo. Los líderes de bajo nivel ( $n=49$ ; 57%) desarrollaban tareas que implicaban necesariamente el contacto cara a cara con sus empleados, mientras que los de alto nivel ( $n=37$ ; 43%) realizaban tareas de dirección de pequeñas empresas o departamentos.

Con relación a la capacitación para llevar a cabo las tareas, se elaboraron 2 categorías en función de la cantidad de años de educación formal que recibió la persona (menos de 12 años/más de 12 años). Luego se calcularon varias tablas de contingencia en las que se incluyeron sucesivamente las variables nivel de estudios, tipo de cargo (supervisión o dirección/subordinación) y cantidad de personal a cargo (poco/mucho). Con relación al vínculo entre el nivel de estudios con el tipo de cargo, los resultados mostraron que existe una asociación entre ambas variables ( $\chi^2=23,33$ ;  $p<0,01$ ). Asimismo, se calculó el coeficiente de contingencia para determinar el grado de asociación entre ambas variables. El coeficiente mostró que la relación es moderada y significativa (0,46;  $p<0,01$ ). Esto implica que aquellos que tienen personal a cargo tienen mayor capacitación formal para la realización de las tareas.

Finalmente, en relación con el vínculo entre nivel de estudios y cantidad de personal a cargo, los resultados mostraron que existe una asociación entre ambas variables ( $\chi^2=25,46$ ;  $p<0,01$ ). Asimismo, se calculó el coeficiente de contingencia para determinar el grado de asociación entre ambas variables. El coeficiente mostró que la relación es moderada y significativa (0,31;  $p<0,01$ ). Esto implica que quienes tienen mayor cantidad de personal a cargo poseen mayor cualificación en términos de estudios formales.

Por otro lado, los instrumentos de medición utilizados poseen buenas propiedades psicométricas. A continuación se hace una breve descripción de todos ellos:

- Encuesta de datos demográficos: se diseñó una encuesta con el propósito de obtener determinados datos demográficos de los sujetos que formaron la muestra. Se consultaron datos como sexo, edad, lugar de nacimiento y residencia, nivel de estudios, tipo de cargo y estrato socioeconómico al que pertenece la persona.
- *Work Environment Scale* (Moos, 2003): este instrumento fue diseñado para medir las diferentes percepciones que tienen las personas respecto de sus ambientes de trabajo (Moos, 2003). Está compuesto por 90 ítems con formato de respuesta tipo verdadero/falso, los cuales corresponden a las dimensiones relaciones interpersonales, crecimiento personal y la dimensión estabilidad/cambio del sistema.

El instrumento fue adaptado y luego se calcularon sus propiedades psicométricas. Al respecto, y teniendo como propósito analizar la fiabilidad del instrumento, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) tanto para el instrumento en su totalidad como para cada una de sus dimensiones. Si bien el coeficiente sugerido para formato de respuesta (dicotómico) es el coeficiente de Kuder-Richardson 20 o 21, Schmidt y Embretson (2003) afirman que el alfa de Cronbach puede ser utilizado para ítems con opción de respuesta tanto múltiple como dicotómica.

Los resultados muestran buenos niveles de fiabilidad, tanto para el instrumento en general (0,88) como para cada una de las dimensiones (crecimiento=0,71; relaciones=0,77; mantenimiento=0,78). Respecto de la validez, se estimó mediante un análisis factorial confirmatorio bajo el criterio de máxima verosimilitud y se calcularon los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo y Miranda, 1998). Los resultados confirmaron, luego de haber eliminado indicadores que presentaban saturaciones cruzadas y errores de medida, una estructura de 3 dimensiones similar a la propuesta por Moos (2003). Los indicadores de ajuste fueron aceptables ( $\chi^2=68,62$ ;  $p>0,05$ ; índice de bondad de ajuste [GFI]=0,95; índice de bondad de ajuste

modificado [AGFI]=0,93; índice de ajuste normativo [NFI]=0,91; índice de ajuste comparativo [CFI]=0,97; error medio cuadrático de aproximación [RMSEA]=0,03; índice de validación cruzada esperada [ECVI]=0,51).

- *Job Description Questionnaire* (Hackman y Oldham, 1975): es un instrumento que consta de 14 ítems con formato de respuesta tipo Likert con 7 opciones de respuesta que van desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Fue diseñado para medir 3 estados psicológicos que median entre las características del trabajo y las reacciones de los empleados frente a él:

- Significado del trabajo: es el grado en que el empleado experimenta el trabajo como significativo, valioso y útil.
- Responsabilidad por los productos del trabajo: es el grado en que el empleado se siente responsable por los resultados de las tareas que realiza.
- Conocimiento de los resultados: es el grado en que el empleado conoce y comprende el grado de efectividad que tiene a la hora de realizar sus tareas.

Siguiendo con el procedimiento descrito en la sección anterior se calculó el índice de consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados mostraron niveles adecuados de fiabilidad a nivel general (0,80) y en cada dimensión (significación=0,73; responsabilidad=0,77; conocimiento=0,78). En relación con la validez, se estimó mediante análisis factorial confirmatorio. Adicionalmente, se utilizó el criterio de máxima verosimilitud y se calcularon los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto et al., 1998). Los resultados confirmaron una estructura de 3 dimensiones, a saber, significado, responsabilidad y conocimiento, siendo los indicadores de ajuste aceptables ( $\chi^2=21,06$ ;  $p>0,01$ ; GFI=0,92; AGFI=0,96; NFI=0,94; CFI=0,92; RMSEA=0,08; ECVI=0,15).

- *Short Dispositional Flow Scale* (Jackson, Eklund y Martin, 2010): este instrumento tiene como objetivo medir la disposición que tienen las personas a experimentar lo que se denomina «experiencia psicológica óptima» o *flow* (Csikszentmihalyi y Csikszentmihalyi, 1988). La escala está conformada por 8 ítems con un formato de respuesta tipo Likert 5 opciones de respuesta de los cuales cada uno representa una dimensión diferente: balance desafío-habilidad, combinación acción-conocimiento, objetivos claros, concentración en las tareas, sentido de control, pérdida de conciencia de sí mismo, transformación del tiempo y experiencia autotélica.

Respecto de las propiedades psicométricas, es posible afirmar que la fiabilidad a nivel general es adecuada (0,71); en relación con la validez, tanto el análisis factorial exploratorio como el confirmatorio mostraron una estructura de una sola dimensión, coincidente con los planteamientos de Csikszentmihalyi, Abuhamdeh y Nakamura (2005). Los indicadores de ajuste resultaron aceptables ( $\chi^2=36,66$ ;  $p>0,01$ ; GFI=0,91; AGFI=0,93; NFI=0,94; CFI=0,93; RMSEA=0,06; ECVI=0,93).

- *Satisfaction with Life Scale* (Diener, Emmons, Larsen y Griffin, 1985): es una escala que consta de 5 ítems con formato de respuesta Likert de 7 categorías que van desde 1 (muy en desacuerdo con la afirmación) a 7 (muy de acuerdo con la afirmación) y examina el grado de satisfacción global con la vida. Se obtiene una puntuación total que oscila entre 7 y 35 puntos, lo cual indica el grado de satisfacción con la vida. El instrumento fue adaptado y validado, obteniéndose buen nivel de fiabilidad ( $\alpha=0,83$ ). Respecto a la validez, los análisis factoriales exploratorio y confirmatorio mostraron una estructura unidimensional, en línea con la propuesta original de Diener et al. (1985). No se eliminó ningún ítem, siendo los indicadores de ajuste aceptables

( $\chi^2 = 3,60$ ;  $p > 0,05$ ; GFI = 0,97; AGFI = 0,98; NFI = 0,96; CFI = 0,98; RMSEA = 0,00; ECVI = 0,09).

- **Work Well Being Scale (Warr, 1990):** esta escala consta de 12 ítems cuyo objetivo es evaluar el bienestar autopercebido en el trabajo en virtud de 2 ejes: 1) ansiedad-satisfacción y 2) depresión-entusiasmo, derivados del modelo de Warr (1990) y considerando los aportes de Russell (1980) y Watson y Tellegen (1985). La consigna es indicar en una escala de 1 (nada) a 6 (mucho) el grado en el que el trabajo le hizo sentir al participante, en la última semana, diferentes estados anímicos evaluados a través de adjetivos, tales como tenso, nervioso, preocupado, calmado, satisfecho, etc. Previo a este estudio, esta escala fue adaptada y validada, obteniéndose buenos niveles de fiabilidad tanto a nivel general (0,88) como para cada dimensión (ansiedad-satisfacción = 0,80; depresión-entusiasmo = 0,85). Respecto de la validez, se estimó mediante análisis factorial exploratorio y luego confirmatorio. Los resultados de ambos análisis señalaron una estructura de 2 factores que se corresponden con el modelo de Warr (1990). Los índices de ajuste, luego de eliminar ítems que presentaban saturaciones cruzadas, resultaron adecuados ( $\chi^2 = 28,04$ ;  $p > 0,05$ ; GFI = 0,97; AGFI = 0,94; NFI = 0,97; CFI = 0,98; RMSEA = 0,05; ECVI = 0,51).

En relación con el procedimiento, es justo afirmar que los instrumentos formaban parte de una batería de pruebas que se administró con el propósito de obtener información acerca de las variables relacionadas con la satisfacción y el bienestar en el trabajo. Las tareas de recolección de los datos estuvieron a cargo de estudiantes de los últimos semestres de la carrera de psicología quienes, además de formar parte del equipo de investigación, fueron entrenados en la administración, tabulación y análisis de todos los instrumentos de medición. De la implementación de este procedimiento resultaron los protocolos considerados en este estudio. Los datos fueron cargados en planillas Excel y luego exportados a una base de datos creada en el procesador SPSS 19. Asimismo, se efectuaron los análisis factorial confirmatorio y de senderos con el programa AMOS 20.0.

**4. Resultados**

Teniendo como propósito determinar si la percepción del clima de trabajo, la descripción del trabajo (significación, responsabilidad y conocimiento de resultados) y la experiencia del flow permiten predecir la satisfacción y el bienestar en el ámbito del trabajo, se diseñaron 2 modelos teóricos los cuales fueron estimados mediante ecuaciones estructurales (McDonald y Ho, 2002). Se consideró como variables predictoras, en ambos modelos: la percepción del ambiente global de trabajo (variable endógena latente) con 3 indicadores (percepciones del ambiente físico, de los tipos de relaciones y de las condiciones que permiten un crecimiento personal y profesional) y la descripción del trabajo (variable endógena latente) con tres3 indicadores (significación del trabajo, conocimiento del trabajo y responsabilidad hacia el trabajo). En el segundo modelo, se incluyó como variable mediadora el flow (variable endógena observable). La variable criterio fue denominada resultados saludables (variable endógena latente) la cual posee 2 indicadores (satisfacción y bienestar).

Los parámetros fueron estimados siguiendo el criterio de máxima verosimilitud y se utilizaron algunos de los indicadores de ajuste más utilizados (García-Cueto et al., 1998; Nicol y Pexman, 2009) como son: GFI, AGFI, NFI, CFI, RMSEA y ECVI.

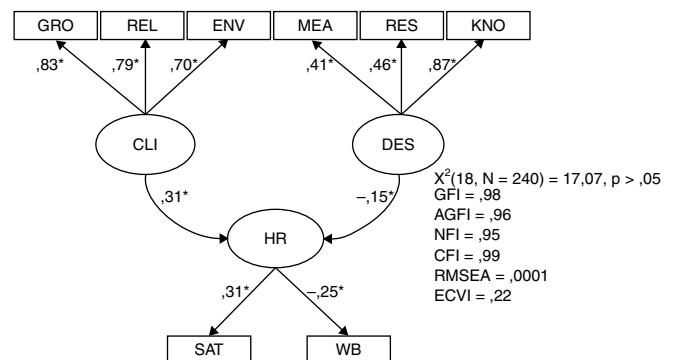
Previamente, se calcularon los estadísticos descriptivos necesarios para establecer si el tipo de análisis propuesto puede llevarse a cabo, para lo cual se calculó la media, desviación típica, asimetría, curtosis, prueba de Kolmogorov-Smirnov y correlaciones r de

Pearson. Meyers, Gamst y Guarino (2013) afirmaron que para este tipo de contrastes es necesario que las variables sean, al menos, cuantitativas, y se distribuyan normalmente, o que al menos los valores tanto de asimetría y curtosis oscilen entre  $\pm 1$  y que no presenten relaciones lineales. Los resultados mostraron que muchas de las variables predictoras y criterios no cumplen con los requisitos de normalidad por presentar asimetrías y curtosis mayores a 1 y resultados significativos en la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Frente a esta situación, Meyers et al. (2013) recomiendan transformar las variables para que puedan cumplir con este supuesto. Seguidamente, se procedió a transformar los puntajes de dichas variables utilizando la fórmula de Blom y se recalcularon todos los contrastes antes descriptos. Los resultados mostraron que la mayoría de las variables a contrastar cumplen con los criterios necesarios para poder llevar a cabo este contraste. Las excepciones son las dimensiones significación del trabajo y el conocimiento de los resultados, las cuales, de acuerdo con los hallazgos de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, no poseen distribución normal en sentido estricto; no obstante, Meyers et al. (2013) consideran que con ese tipo de valores de asimetría y curtosis es posible que sean utilizadas en este tipo de contrastes (tabla 1).

Finalmente, se calculó una serie de correlaciones r de Pearson para establecer si existen relaciones lineales, en especial entre las variables predictoras. El criterio a cumplir es que existan valores de r inferiores a 0,50 para poder considerar la no linealidad de las relaciones. Los resultados mostraron que las correlaciones entre todas las variables no superan el valor de 0,50 por lo que puede asumirse que no existen relaciones lineales fuertes entre las variables que puedan afectar el análisis (tabla 2).

En cuanto al análisis del modelo teórico mediante ecuaciones estructurales, los resultados muestran que los niveles de ajuste resultaron buenos, de tal modo que no es necesario modificar el esquema teórico. Asimismo, el modelo explicó aproximadamente el 16% de la varianza siendo la percepción del clima de trabajo la variable que mejor predice la satisfacción. En cambio, la descripción del trabajo resultó tener un coeficiente de regresión negativo, lo que implica que cuanto más significativo sea el trabajo, mayor responsabilidad tiene el trabajador sobre los productos finales y mayor conocimiento posee sobre las tareas, lo que representa menores niveles de satisfacción y, especialmente, de bienestar (fig. 1).

Para el análisis del segundo modelo, se incluyó la variable flow como mediadora entre la percepción del clima social y la descripción del trabajo, y la satisfacción y el bienestar. Los resultados



**Figura 1.** Coeficientes estandarizados para el modelo 1. AGFI: índice de bondad de ajuste modificado; CFI: índice de ajuste comparativo; CLI: percepción del clima de trabajo; DES: descripción del trabajo; ECVI: índice de validación cruzada esperada; ENV: características del ambiente físico de trabajo; GFI: índice de bondad de ajuste; GRO: condiciones para el crecimiento personal; HR: resultados saludables; KNO: conocimiento de las tareas; MEA: significado del trabajo; NFI: índice de ajuste normativo; REL: relaciones; RES: responsabilidad hacia los productos; RMSEA: error medio cuadrático de aproximación; SAT: satisfacción; WB: bienestar. \*  $p < 0,05$ .

**Tabla 1**  
Estadísticos descriptivos

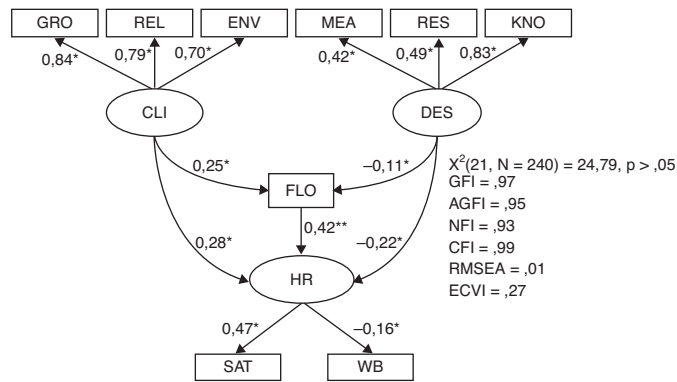
	Media	Desviación	Asimetría	Curtosis	K-S
Satisfacción	5,40	1,11	-0,09	-0,32	1,04
Bienestar	4,55	0,96	-0,05	-0,25	0,31
Flow	4,12	0,48	-0,06	-0,27	0,90
Relaciones	6,99	0,54	-0,01	-0,11	1,11
Crecimiento	7,07	0,49	-0,00	-0,08	1,19
Mantenimiento o cambio del sistema	7,22	0,45	-0,00	-0,10	1,03
Significado del trabajo	4,21	0,81	0,00	-0,10	2,07*
Responsabilidad	5,20	0,77	-0,01	-0,13	0,92
Conocimiento de los resultados	4,29	0,82	-0,00	-0,12	2,20*

\* p < 0,01.

**Tabla 2**  
Correlaciones entre las variables predictoras y las variables criterio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Satisfacción	1,00								
2. Bienestar	-0,08	1,00							
3. Flow	0,20*	0,01	1,00						
4. Relaciones	0,02	0,08	0,09	1,00					
5. Crecimiento	-0,06	0,03	-0,06	0,46*	1,00				
6. Mantenimiento	-0,11	0,03	0,05	0,50*	0,47*	1,00			
7. Significado del trabajo	-0,04	0,02	0,08	0,12	0,03	0,09	1,00		
8. Responsabilidad	0,00	0,01	0,18*	0,12	0,12	0,17*	0,16*	1,00	
9. Conocimiento de resultados	-0,04	0,04	0,21*	0,23*	0,24*	0,18*	0,34*	0,38*	1,00

\* p < 0,01.



**Figura 2.** Coeficientes estandarizados para el modelo 2. AGFI: índice de bondad de ajuste modificado; CFI: índice de ajuste comparativo; CLI: percepción del clima de trabajo; DES: descripción del trabajo; ECVI: índice de validación cruzada esperada; ENV: características del ambiente físico de trabajo; FLO: flow; GFI: índice de bondad de ajuste; GRO: condiciones para el crecimiento personal; HR: resultados saludables; KNO: conocimiento de las tareas; MEA: significado del trabajo; NFI: índice de ajuste normativo; REL: relaciones; RES: responsabilidad hacia los productos; RMSEA: error medio cuadrático de aproximación; SAT: satisfacción; WB: bienestar.  
\* p < 0,05. \*\* p < 0,01

muestran que el modelo explica aproximadamente el 25% de la varianza siendo el flow en primer lugar y luego la percepción del clima social las variables que mejor predicen la satisfacción. Tal como sucedió con el primer modelo, la descripción del trabajo posee un coeficiente de regresión negativo, lo que significa que cuanto más significativo sea el trabajo para la persona y cuanto mayores sean la responsabilidad hacia los productos y el conocimiento de las tareas que posea el trabajador, menor será la satisfacción y el bienestar (fig. 2).

**5. Conclusiones**

El principal objetivo de este estudio fue determinar si la percepción del clima social, la descripción del trabajo (significación, responsabilidad y conocimiento de resultados) y la experiencia del flow permiten predecir la satisfacción y el bienestar en el ámbito

del trabajo. Al respecto, se observó que la hipótesis planteada se cumplió de manera parcial dado que solo la percepción del clima social y el flow permitieron predecir la satisfacción. La descripción del trabajo, que está referida fundamentalmente al vínculo que la persona establece con su trabajo y que es individual (Hackman y Oldham, 1975), resultó ser negativa, al igual que el coeficiente de regresión en la variable bienestar.

Estos hallazgos sugieren que el modelo propuesto se ajusta más a la definición señalada por Davis (2009) que a la sugerida por Kelloway y Day (2005). Davis (2009) menciona que son específicamente los aspectos ambientales los que llevan a las personas a un estado de fluidez para que, de esa manera, la organización logre sus objetivos estratégicos. Al respecto, existe más evidencia que apoya esta afirmación. Cox (1991) y Cox y Cox (1992a, 1992b) afirman que para lograr que una organización sea saludable, la organización subjetiva (por ejemplo, la percepción que los integrantes poseen) y la organización objetiva (por ejemplo, el medio ambiente laboral) deben estar en sintonía pues, de otra manera, el trabajo se vuelve insatisfactorio e insalubre.

En este sentido, es importante destacar varios aspectos. En primer lugar, la percepción que las personas tengan de los ambientes de trabajo está influenciada por la cultura tanto de la organización como la predominante en el país o región cultural en la que se encuentre (Oyserman y Sorensen, 2009). En segundo lugar, y siguiendo con esta línea de pensamiento, es probable que existan factores culturales a nivel organizacional pero fundamentalmente a nivel nacional (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004) que estén influyendo y determinen que las personas contemplen solo aspectos que no tienen que ver con el ambiente, las relaciones y los sistemas organizacionales a la hora de explicar la satisfacción, considerada por autores como Diener (1994), Veenhoven (1991) y Campbel, Converse y Rodgers (1976) como el aspecto cognitivo más estable y objetivo (en términos de medición) del bienestar (que es más variable y dependiente de factores individuales). Al respecto, es correcto considerar que una persona, cuando forma parte de una organización, no solo cumple las tareas que le son asignadas sino que asimila y modifica la cultura (Bass y Avolio, 1997). En este orden de ideas, las organizaciones serán consideradas saludables si el ambiente de trabajo (en sentido amplio) se amolda a las



expectativas, culturalmente guiadas, que tienen las personas. No obstante, en esta investigación solo se contó con las respuestas dadas por sujetos que residían en la zona andina colombiana; si bien es una limitación a nivel metodológico, los resultados obtenidos permiten suponer que, siendo Colombia un país con tanta diversidad cultural, pueden existir diferentes maneras de concebir las organizaciones positivas o saludables. Por ende, futuras investigaciones deberán incluir en los modelos a contrastar, medidas que permitan dar cuenta de las variables culturales tanto a nivel organizacional como nacional. E incluso, puede contemplarse la posibilidad de analizar las interacciones de dichas variables culturales con las diferentes maneras en que las personas perciben los ambientes laborales, con la forma como experimentan las personas el vínculo con sus labores en diferentes regiones geoculturales de Colombia (Sverko, 1999) a fin de establecer políticas empresariales culturalmente más ajustadas que lleven a resultados extraordinarios y, en definitiva, al crecimiento y satisfacción de sus integrantes.

### Conflicto de intereses

Los autores de este estudio declaramos que hemos llevado a cabo el proceso investigativo bajo los estándares éticos planteados por: la resolución 8430 del Ministerio de Salud y Protección Social en lo referente a estudios con seres humanos; por la American Psychological Association y por el Colegio Colombiano de Psicólogos. De la misma forma, declaramos que no recibimos incentivos económicos o de otro tipo por parte de ninguna de las empresas a las que pertenecían los participantes de la muestra para favorecerla o promocionarla. De la misma forma, declaramos que no poseemos ningún tipo de interés o vínculo particular, más allá del establecido bajo el proceso de evaluación y publicación de este manuscrito, con ninguno de los integrantes de Estudios Gerenciales. Por ende, manifestamos que no existe conflicto de intereses en relación a esta publicación.

### Bibliografía

- American Psychological Association (2012). *Creating a psychologically healthy workplace* [recuperado 26 Abr 2012]. Disponible en: <http://www.phwa.org/resources/creatingahealthyworkplace/>
- Andrea, H., Beurskens, A. J., Metsemakers, J. F., van Amelsvoort, L. G., van den Brandt, P. A. y van Schayck, C. P. (2003). Health problems and psychosocial work environment as predictors of long term sickness absence in employees who visited the occupational physician and/or general practitioner in relation to work: A prospective study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 295–300.
- Argyle, M. (1987). *The psychology of happiness*. London: Methuen.
- Bartlett, J. E., Kotrlík, J. W. y Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Burton, J. (2004). *Creating healthy workplaces*. Toronto: Industrial Accident Prevention Association.
- Burton, J. (2010). *WHO Healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practices*. New York: World Health Organization.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership*. San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Campbell, A., Converse, P. y Rodgers, E. (1976). *The quality of american life: Perceptions, evaluations and satisfactions*. New York: Russel Sage Foundation.
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A. (Comp.) (2010). *Fundamentos de psicología positiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A. A. (2009). El bienestar psicológico: Cuatro décadas de progreso. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 66(23,3), 43–72.
- Cooperider, D. (2009). *The discovery and design of positive institutions*. Ponencia presentada en el First Congress of Positive Psychology. Philadelphia, Estados Unidos de América.
- Cox, T. (1991). Organizational culture, stress, and stress management. *Work and Stress*, 5, 1–4.
- Cox, T. y Cox, S. (1992). Occupational health: Past, present and future. *Work and Stress*, 6, 99–102.
- Cox, S. y Cox, T. (1992). The structure of employee attitudes to safety: A European example. *Work and Stress*, 5(2), 93–112.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S. y Nakamura, J. (2005). Flow. In A. J. Elliot y C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 598–608). New York: Guilford.
- Csikszentmihalyi, M. y Csikszentmihalyi, I. S. (1988). *Optimal experience: Psychological studies on flow in consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Danna, K. y Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Davidson, P. (2002). Globalization. *Journal of Post Keynesian Economics*, 24(3), 475–492.
- Davis, J. (2009). Building the positive workplace: A preliminary report from the field. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 289–298). New York: Oxford University Press.
- DeJoy, D. M. y Wilson, M. G. (2009). Creating healthy work organizations. In M. Kenny, A. Horne, P. Orpinas, & L. Reese (Eds.), *Realizing social justice: The challenge of preventive interventions*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103–157.
- Diener, E. y Biswas-Diener, R. (2008). *Rethinking happiness: The science of psychological wealth*. Malden: Blackwell Publishing.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. J. y Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Emmons, R. A., McCullough, M. E. y Tsang, J. (2003). The assessment of gratitude. In S. Lopez y C. R. Snyder (Eds.), *Handbook of positive psychology assessment* (pp. 327–342). Washington, DC: American Psychological Association.
- García-Cueto, E., Gallo, P. y Miranda, R. (1998). Bondad de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Psicothema*, 10, 717–724.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. y Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129–147.
- Groth-Marnat, G. (2009). *Handbook of psychological assessment*. New Jersey: Wiley.
- Guillén, I. y Aduna, A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47–64.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hernández, R., Fernández, C. Y. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hofstede, G., Bond, M. H. y Luk, C. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483–503.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jackson, S. A., Eklund, R. C. y Martin, A. J. (2010). *The flow manual*. California: Mind Garden Inc.
- Karahanna, E., Evaristo, J. R. y Srite, M. (2005). Levels of culture and individual behavior: An integrative perspective. *Journal of Global Information Management*, 13(2), 1–20.
- Kelloway, E. K. y Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 37(4), 223–235.
- Larson, M. y Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 75–92.
- Lindström, K. (1994). Psychosocial criteria for good work organization. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, (20), 123–133.
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 1–22.
- Lyubomirsky, S., King, L. y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- McDonald, R. P. y Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64–82.
- Messick, S. (1980). Test validity and ethics of assessment. *American Psychologist*, 35, 1012–1027.
- Meyers, L. S., Garmst, G. y Guarino, A. J. (2013). *Applied multivariate research: Design and Interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Moos, R. H. (2003). *Work Environment Scale Manual: Development, applications, research*. California: Mindgarden.
- Murphy, L. J. y Cooper, C. L. (Eds.). (2000). *Health and productive work: an international perspective*. London: Taylor & Francis.
- Nader, M., Lupano Perugini, M. y Castro Solano, A. (2007). Adaptación y validación del Organizational Description Questionnaire (Bass y Avolio, 1992). Un estudio con población civil y militar. *Revista de Psicología*, 24(2), 151–173.
- Nicol, A. A. M. y Pexman, P. M. (2009). *Presenting your findings: A practical guide for creating tables*. Washington: American Psychological Association.
- Omar, A. (2010). Antecedentes y consecuencias de los comportamientos prosociales de voz y silencio. *Psicodebate*, 10, 249–258.
- Oyserman, D. y Sorensen, N. (2009). Understanding cultural syndrome effects on what and how we think: A situated cognition model. In R. Wyer, Y. Y. Hong, & C. Y. Chiu (Eds.), *Understanding culture: Theory, research and application* (pp. 25–52). New York: Psychology Press.



- Páez Gabriunas, I. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 63–82.
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Quick, J. C., Piotrkowski, C., Jenkins, L. y Brooks, Y. (2004). Four dimensions of healthy work: Stress, work-family relations, violence prevention, and relationships at work. In N. G. Johnson, R. H. Rozensky, C. D. Goodheart, & R. Hammond (Eds.), *Psychology builds a healthy world* (pp. 233–273). Washington, DC: American Psychological Association.
- Renza, J. H. y Ramírez, D. F. (2012). Informe de coyuntura laboral en Ibagué cuarto trimestre de 2012. *Observatorio del Empleo y Recursos Humanos del Tolima*, 3(1), 1–4.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A. y Sanz Vergel, A. I. (2010). Positive psychology at work: Mutual gains for individuals and organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235–253.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161–1178.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Trabajo y Seguridad Social*, 47, 279–321.
- Sauter, S., Lim, S. Y. y Murphy, L. R. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4(4), 248–254.
- Schmidt, K. M. y Embretson, S. E. (2003). Measuring abilities and item response theory. In J. A. Schinka y W. F. Velicer (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Research methods in psychology* (pp. 429–445). New York: Wiley & Sons, Inc.
- Seligman, M. E. P. (2005). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B.
- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Sverko, B. (1999). The work importance study: Recent changes of values in Croatia. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 89–102.
- Thomas, D. (2008). *Cross cultural management. Essential concepts*. Londres: Sage.
- Thompson, L. Y. y Snyder, C. R. (2003). Measuring forgiveness. In S. J. Lopez y C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment* (pp. 301–312). Washington, DC: American Psychological Association.
- Veenhoven, R. (1991). Is happiness relative? *Social Indicators Research*, 24, 1–34.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210.
- Watson, D. y Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219–235.