

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

<https://dx.doi.org/10.14482/psdc.39.1.158.7>



Diseño del trabajo, bienestar y salud mental: Revisión de literatura

Work Design, Well-being, and Mental Health: Literature Review

SAID FERNANDO ALI MARTÍNEZ

Universidad del Norte, Colombia

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0354-3636>

MARÍA JOSÉ TURBAY POSADA

Universidad Autónoma del Caribe, Colombia

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4287-609X>

MELISSA ALEJANDRA RODRÍGUEZ DÍAZ

Universidad del Norte, Colombia

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0129-0244>

JEAN DAVID POLO VARGAS

Universidad del Norte, Colombia

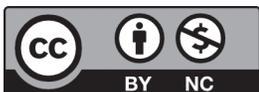
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7267-0140>

OSCAR IVÁN GUTIÉRREZ CARVAJAL

Universidad de Ibagué, Colombia

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7640-9473>

Correspondencia: oscar.ivan.gutierrez@gmail



Resumen.

El presente texto aporta al conocimiento sobre la relación entre diseño del trabajo, bienestar y salud mental. Realizamos una revisión de las publicaciones más recientes en relación con las variables estudiadas para ofrecer una síntesis de los principales conceptos, modelos teóricos y la evidencia empírica que explican la relación. Efectuamos la búsqueda en cuatro bases de datos: *Web of Science*, *Springer*, *Ebsco* y *Pro-Quest* en las que identificamos N = 11,878 artículos sobre *Work design* (N = 4,332), *Job Design* (N = 4,854) y *Job Demands-Resources* (N = 2,692). Destacamos los modelos de características del trabajo y de demandas-recursos laborales, para promover el bienestar y salud mental de los trabajadores. Analizamos la importancia de integrar las variables a nivel práctico, en relación con las unidades de análisis individual, grupal y organizacional; así como la necesidad de tener en cuenta la variedad de ocupaciones, cargos y la forma en que sus empleados se interrelacionan.

Palabras Clave: Diseño del trabajo, salud mental, bienestar, revisión teórica.

Abstract.

This text contributes to the knowledge about the relationship between work design, well-being and mental health. We review the most recent publications concerning the variables studied to offer a synthesis of the main concepts, theoretical models and the empirical evidence that explain the relationship. We searched four databases: *Web of Science*, *Springer*, *Ebsco* and *Pro-Quest*, in which we identified N = 11,878 articles on *Work design* (N = 4,332), *Job design* (N = 4,854) and *Job Demands-Resources* (N = 2,692). We highlight the models of job characteristics and job-demand resources, to promote the well-being and mental health of workers. We discuss the importance of integrating the variables at a practical level, about the individual, group and organizational units of analysis; as well as the need to take into account the variety of occupations, positions and how their employees interact.

Key Words: Work Design Characteristics, Mental health, Well-Being, Review.

Citación/referenciación: Bonilla-Algovia, E. & Rivas-Rivero, E. Relación entre el maltrato infantil y la violencia en el noviazgo en jóvenes colombianos. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), 68-87.

Introducción

Teniendo en cuenta que durante la vida adulta las personas pasan la mayor parte del tiempo en el trabajo, es importante tener presente que éste puede llegar a tener efectos directos o indirectos en uno o más ámbitos de su vida (Polo-Vargas, Fernández-Ríos y Ramírez-Vielma, 2012) y posiblemente en su salud mental (Benach y Muntaner, 2007; Black, 2008). Es por ello que, dentro de una mirada centrada en el bienestar, aplicaciones como la psicología de las organizaciones y del trabajo han estudiado las relaciones entre variables asociadas tanto a la labor, en cuanto a su diseño, el contexto y sus efectos a nivel individual, grupal y organizacional.

Sin embargo, por mucho tiempo la investigación en el Diseño del trabajo (Morgeson y Humphrey, 2006) se ha relacionado con variables como la satisfacción y la productividad (Sistema Sociotécnico); la satisfacción con el trabajo, la alta calidad y la reducción del absentismo (Modelo de características del trabajo); estrés, síndrome de quemado “*burnout*”, *engagement* y *well-being*, (Demandas-control y Demandas-recursos) (Parker, Morgeson, y Johns, 2017; Parker, Van De Broeck y Holman, 2017).

Un acercamiento a la definición diseño del trabajo es lo propuesto por Parker (2014): “... se trata sobre el contenido y la organización de las tareas, actividades, relaciones y responsabilidades de una persona” (p. 662). Un concepto relacionado es con el diseño del trabajo es el de características del trabajo y hace referencia principalmente a las características motivacionales y las características sociales del trabajo; las cuales tienen un impacto significativo sobre el desempeño laboral y el bienestar de las personas (Humphrey, Nahrgang y Morgeson, 2007; Morgeson y Humphrey, 2006).

El ambiente psicosocial del trabajo es una de las variables que determina la salud mental (Benach y Muntaner, 2007; Black, 2008; Dollard, Shimazu, Nordin, Brough y Tuckey, 2014; North, 1996). Lo anterior permite argumentar que el ambiente psicosocial del trabajo predice la ausencia por enfermedad; incluso se afirma que los altos niveles de control y apoyo en el trabajo podrían llegar a ser beneficiosos para la salud mental y el bienestar de los colaboradores. Asimismo, se proponen efectos como el incremento de la productividad y la reducción del costo general de las ausencias por enfermedades (Benach y Muntaner, 2007; Black, 2008; Dollard, Shimazu, Nordin, Brough y Tuckey, 2014).

A pesar de la extensa evidencia que apoya los beneficios de trabajo diseñados de manera competente, la mayoría de los trabajos existentes tanto en países desarrollados como aquellos en vía de desarrollo cuentan con un diseño muy pobre (Parker, Van De Broeck y Holman, 2017). Se considera trabajos con un diseño pobre a aquellos que impliquen poca variedad en sus tareas, demandas excesivas, nulo apoyo social, entre otros factores.

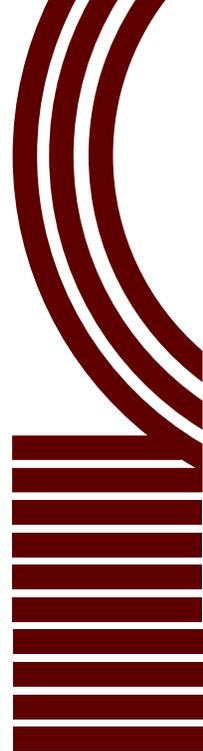
Teniendo en cuenta lo anterior, la presente revisión busca ampliar dicha perspectiva, sentando bases a futuras investigaciones sobre los efectos del diseño del trabajo en la salud mental y bienestar de las personas. Ahondando en las diversas conceptualizaciones que se han efectuado, se plantea que es posible influir en el diseño del trabajo para mejorar tanto el bienestar de los trabajadores como los indicadores de las organizaciones en términos de salud mental.

Método

El presente estudio integra una revisión teórica que consiste en un proceso de búsqueda exhaustivo, a partir del cual se incluyen netamente aquellos estudios que cumplen con criterios de búsqueda predeterminados (Cardona-Arias, Higueta-Gutiérrez y Ríos-Osorio, 2016). Para la totalidad de la búsqueda realizada, se partió de los estudios publicados desde el año 2006, hasta el 2017. Las bases de datos seleccionadas para la revisión fueron: a) Web of Science, b) Springer, c) Ebsco y d) Pro-Quest. Se tomó como palabras claves para la búsqueda de las principales teorías acerca del diseño del trabajo las siguientes: a) “Work Design” characteristics, b) “Job Design”, c) Job Demands-Resources.

En relación con la búsqueda de estudios que se exploraron con las teorías del diseño del trabajo y las variables salud mental y bienestar, la búsqueda incluyó las siguientes palabras claves: a) “Work Design” characteristics AND Well-being, b) “Work Design” characteristics AND Mental health c) “Job Design” AND Well-being, d) “Job Design” AND Mental health, e) Job Demands-Resources And Well-Being y f) Job Demands-Resources And Mental health. Esta revisión se realizó entre febrero de 2016 y marzo de 2017 y solo integraron aquellos estudios que presentaron procesos de revisión por pares.

Posteriormente se aplicaron operadores de proximidad, operadores booleanos, operadores de campo y los llamados operadores de truncamiento, con lo anterior se buscó ganar en especificidad y sensibilidad, permitiendo así, disminuir el número de artículos sujetos de análisis. Ejemplo de un operador de proximi-



dad usado en la base de datos Web Of Science es el siguiente: “Mental Health” NEAR 10/ “Work Design”, lo anterior significa que, el buscador realiza la operación y devuelve como resultado aquellos documentos donde el término de Mental Health se encuentra a 10 o menos palabras del término Work Design, luego se procedió a realizar la misma búsqueda reemplazando Mental Health con Well-Being, y Work Design con Job Design intercambiando los términos cuantas veces sea necesario para realizar todas las posibles combinaciones de búsqueda entre los términos de interés.

Dentro del uso de operadores booleanos, teniendo en cuenta los intereses al realizar la presente revisión, se procedió a realizar múltiples búsquedas con términos de interés tales como: a) Work Design AND Well-Being, reemplazar Work Design por Job Design, quedando así: b) Job Design AND Well-Being, de igual manera, realizando la misma búsqueda, pero reemplazando Well-Being por Mental Health; c) work design AND Mental Health, y d) Job Design AND Mental Health.

La presente revisión pudo dar cuenta de 4,332 artículos publicados con términos sobre características del diseño del trabajo en las cuatro bases de datos usadas para la presente investigación, en el caso del diseño del trabajo se encontró un total de 4,854 estudios publicados con estos términos, mientras que para el modelo de demanda-recursos encontramos un total de 2692 artículos publicados. En total, fueron 11,878 artículos encontrados en las bases de datos consultadas. *Pro-Quest* resultó ser la base de datos con el mayor número de artículos publicados en relación con las palabras claves con un total de 5,512.

Tabla 1. Frecuencia de artículos encontrados en las bases de datos N = 11,878.

Base de datos	Work design characteristics	Job design	Job demands-resources	Total
<i>Web of Science</i>	101	449	355	905
<i>Springer</i>	1.738	408	708	2.854
<i>Ebsco</i>	1.107	1.005	495	2.607
<i>Pro-Quest</i>	1.386	2.992	1.134	5.512
Total	4.332	4.854	2.692	11.878

En la Tabla 1 se hace una descripción de totales por palabras claves (columnas) y totales por bases de datos (filas). Varios de los artículos fueron encontrados en dos o más bases de datos que comparten revistas en común. Por ejemplo, el

artículo “*The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*” de (Morgeson y Humphrey, 2006) pudo ser encontrado en tres de las cuatro de bases de datos consultadas. Lo anterior plantea que los totales de la búsqueda no reflejan un total de artículos individuales diferentes.

Resultados

A partir de la revisión de algunas de las publicaciones encontradas en la búsqueda, a continuación, presentamos los conceptos, modelos teóricos y evidencias empíricas que permiten comprender cómo se relaciona el diseño del trabajo con el bienestar y la salud mental. En primer lugar, ofrecemos una síntesis sobre los conceptos y modelo de salud mental y de bienestar, para luego, explicar los resultados que encontramos sobre estos temas y lo referente al diseño del trabajo.

Salud mental y bienestar

Cuando se constituyó la actual Organización Mundial de la salud mental (OMS) se declaró por los países firmantes una serie de principios que se consideran “básicos para la felicidad, las relaciones armoniosas y la seguridad de todos los pueblos” (OMS, 1948, p.1) entre los cuales se da una definición sobre la salud mental, que nos rige aún en la actualidad: “la salud mental es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 1948, p.1).

En este sentido, salud mental es abordada como un sinónimo de bienestar al que la OMS (2013) destaca como “un estado de bienestar en el que el individuo realiza sus capacidades, supera el estrés normal de la vida, trabaja de forma productiva y fructífera, y aporta algo a su comunidad”. En consecuencia, se trata de aportar a que la persona tenga una vida feliz, acaparando áreas de especial relevancia como el trabajo.

En el estudio de Díaz et al. (2007), se propone que existe una única dimensión, en la que la depresión y la salud mental son los polos opuestos de un único continuo. En este modelo, la presencia de salud mental vendría acompañada de la ausencia de depresión y la presencia de altos niveles de Bienestar Subjetivo (hedonía), Bienestar Psicológico y Bienestar social (funcionamiento positivo) (Keyes, 2005).

En simultánea, se han presentado críticas al modelo de la OMS centrado en la enfermedad y se han constituido modelos como el *del Estado Completo de salud mental* (MECS) aquel que asocia la salud mental con la presencia de “un conjunto de síntomas de hedonía y funcionamiento positivo, evaluado por medidas de bienestar subjetivo, bienestar psicológico y bienestar social” (Díaz, Blanco, Horcajo y Valle, 2007, p. 286). Lo que apunta más que a la enfermedad surge ante la carencia del desarrollo de la persona, sus potencialidades y oportunidades de crecimiento, elementos que se pueden presentar en el ámbito organizacional.

En este sentido, un mal Diseño del trabajo puede traer consecuencias negativas sobre la salud mental y física, tales como: enfermedades cardiovasculares, efectos sobre la presión sanguínea e incluso desencadenar la muerte (Ganster, Fox, y Dwyer, 2001; Melamed, Fried, y Froom, 2001). De igual modo, en relación con la salud mental, se ha encontrado que trabajos con baja autonomía y apoyo social pudieran generar adicción al trabajo, estrés laboral, *burnout* y depresión. Las demandas laborales como: a) trabajo bajo alta presión, b) demandas emocionales y, c) ambigüedad de rol pueden derivar en problemas del sueño, agotamiento físico y una salud mental deteriorada (Bakker y Demerouti, 2007).

Kyoung-Ok, Mark y Myung Sun (2004) y Lerner y Henke (2008) argumentan que la depresión es el mayor malestar causado por el estrés laboral, aquel que además de tener consecuencias a nivel individual con mayor incidencia de incapacidades, afecta de manera negativa la productividad y la salud mental (bienestar) de los trabajadores. En relación con el desempeño laboral, los síntomas depresivos van de la mano de una disminución en la motivación y concentración en el trabajo.

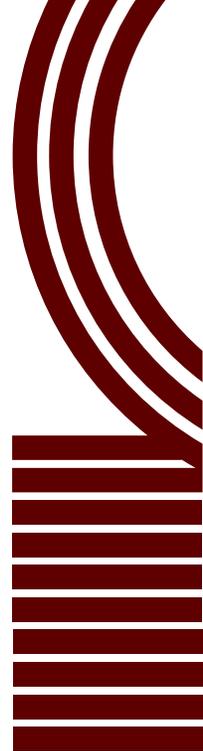
Dos corrientes filosóficas han dominado la forman desde la cual se aborda al bienestar y de estas, se desprenden algunos modelos teóricos sobre el bienestar, desde los cuales se plantean diversos componentes de un estado de salud mental positiva (tabla 2).

Tabla 2. Corrientes filosóficas y modelos del bienestar

Bienestar	
Corrientes filosóficas principales	
Corriente Hedónica	Corriente Eudaimónica
Hace énfasis en “sentirse bien”, es decir, experiencias placenteras y evaluaciones positivas acerca de la vida propia en general. El bienestar, depende desde esta perspectiva de la experiencia personal y la percepción del sentido de la vida de la persona (Diener, 2006; Schulte, et al., 2015).	Hace énfasis al crecimiento personal, la autorrealización y la búsqueda de sentido y el propósito de la propia existencia, lo cual, es independiente (en un grado importante) del placer y la satisfacción con la vida propios de la corriente hedónica (Vittersø, 2013).
Modelos referentes para abordar al bienestar	
Jahoda (1958)	Dicho modelo, según Vázquez y Hervás (2009), propone unos criterios a modo de indicadores de permiten identificar un estado de salud mental positiva. Un primer acercamiento a la construcción de características propias de lo que puede ser considerado como un estado de bienestar en un individuo.
Modelo de la autodeterminación de Ryan y Deci (2000)	Según el cual existen motivaciones a cumplir una serie de necesidades (Maslow, 1991), entre ellas, las tres necesidades psicológicas fundamentales son la de Competencia, Autonomía y Relacionamiento, conforme estas necesidades se van satisfaciendo, de igual manera, la persona se acerca a un estado de salud mental y bienestar, si sucede lo contrario es entonces, cuando la persona se acerca a la enfermedad y el malestar.
El modelo de bienestar de Keyes (2005)	Propone un modelo de salud mental a partir del bienestar subjetivo. Para Keyes (2005) la salud mental es medible a partir de la valoración del individuo en tres dimensiones: a) Bienestar Subjetivo, b) Bienestar Psicológico y, c) Bienestar Social. Entonces, el autor propone que la salud mental va mucho más allá de la ausencia de enfermedad, plantea que la salud mental no es el opuesto a la enfermedad mental.

El modelo de Keyes (2005) se presenta como un modelo muy interesante, en ese sentido Díaz, et al. (2007) sustentan:

El modelo de Keyes se sostiene sobre dos novedosos axiomas centrales. El primero de ellos viene a defender que la salud mental y la enfermedad son dos dimensiones unipolares correlacionadas entre sí más que dos polos de una única dimensión bipolar. Por tanto, la ausencia del trastorno no garantiza la presencia de salud mental, y viceversa. En segundo lugar, la presencia de salud mental supone la existencia de un funcionamiento psicosocial positivo (p.287).



Entonces, el bienestar puede ser abordado como un concepto multidimensional, que se manifiesta como el resultado de la interacción entre los estados físicos, mentales y el contexto social de un individuo que afectan la calidad de vida.

Siendo así, se propone que la calidad de vida de una persona incluye factores como; la salud mental, las relaciones familiares, la vivienda, la seguridad personal, los ingresos monetarios, el contexto ambiental, así como oportunidades de trabajo y ocio, lo anterior también se refleja en los resultados de Boreham, Povey, y Tomaszewski, 2013):

(...) los resultados que nosotros reportamos sugieren una red compleja de capacidades sociales que les permite a las personas beneficiarse de su capital social y humano y de los recursos materiales. (p. 167).

Ahora bien, es importante comprender la relación existente entre la satisfacción con el trabajo y su impacto general en la satisfacción con la vida. Es así como Polo-Vargas, Fernández-Ríos y Ramírez-Vielma (2012) ponen en manifiesto la relevancia que tiene la vida laboral en relación con la satisfacción con la vida; dichos autores, citando a Wright (2006), afirman que la satisfacción con la vida tiene una relación positiva con el rendimiento y productividad.

A su vez Scheid y Brown (2010) resaltan que elementos como la salud mental y física, problemas en la crianza, los ingresos económicos y eventos vitales críticos como el matrimonio, el divorcio y las transiciones laborales han demostrado estar relacionados con la satisfacción con la vida. Sin embargo, en algunos contextos, se entiende que la remuneración de una persona tiene baja relación con su calidad de vida (Boreham, Povey y Tomaszewsky, 2015).

Los sentimientos de autoeficacia se encuentran asociados a los niveles de bienestar (Luszczynska & Schwarzer, 2005; Reyes-Jarquín & Hernández-Pozo, 2011), por esto, la baja autoeficacia en el trabajo, los altos niveles de estrés laboral y la presencia de síndrome de *burnout* pueden ser usados como indicadores de bajo bienestar en el trabajo. Muestra de esto es que, a partir de estudios efectuados en docentes, se encontró que las altas cargas laborales y las demandas emocionales, traen como consecuencia estrés y baja satisfacción con el trabajo (Bricheno 2009). En el ámbito organizacional, lo anterior suele materializarse en las ausencias laborales por enfermedad y la rotación de personal.

Siguiendo la línea argumentativa anterior, la disposición al cambio, la perseverancia en torno a metas retadoras de largo plazo que son reflejo de una

capacidad y deseo de alcanzar objetivos, se constituyen como elementos que pueden ser parte de una vida saludable, sin embargo, no son tenidos en cuenta en las mediciones de la satisfacción con la vida (Straume y Vittersø, 2014). En ese sentido, el tener un trabajo digno y que brinde condiciones de desarrollo a empresas sostenibles podrán aumentar la calidad de vida.

Algunos estudios indican que tanto la evaluación personal de alta satisfacción con la vida, como la percepción de una buena vida, presentan un mayor impacto sobre la longevidad de las personas, en comparación con acciones como dejar de fumar, comer saludable y ejercitarse (Chida and Steptoe 2008; Holt-Lunstad et al. 2010; Howell, Kern y Lyubomirsky, 2007). Los anteriores resultados son un punto de referencia importante para la promoción del bienestar subjetivo en la vida de las personas y, por su puesto, en sus trabajos.

Por tanto, se busca que, a un nivel grupal y organizacional, las personas puedan compartir principios y valores, los cuales les permiten apalancarse en su contexto social y organizacional, mejorando así su calidad de vida e impactando positivamente en la salud mental. De hecho, durante años recientes han surgido perspectivas que argumentan en favor del apoyo social, como una variable que permite reducir la aparición o los efectos del estrés laboral (Polo-Vargas, Amaris y De Castro, 2008). Esta mirada teórica, afirma que el apoyo social está asociado a un incremento en la productividad, calidad y satisfacción del trabajo (Parker, Morgeson y Johns, 2017).

Diseño del trabajo

Durante la última década se han publicado revisiones de literatura que resumen gran parte de las investigaciones en diseño del trabajo (Oldham y Hackman, 2010; Parker, Morgeson y Johns, 2017). A partir de esto, se pone de manifiesto que durante estas últimas décadas han emergido un interés en abordar el diseño del trabajo y sus implicaciones en la salud mental de los trabajadores y el rendimiento de las organizaciones (Grant y Parker, 2009).

En la presente revisión teórica y los estudios analizados, se pudo establecer lo que llamarían *clusters* en el campo del diseño del trabajo (Parker, Morgeson y Johns, 2017; Parker, Van De Broeck y Holman, 2017). Estos *clusters* van desde la simplificación del trabajo o administración científica del trabajo, pasan por la teoría de características del trabajo de Hackman y Oldham (1975, 1976 y 1980) en la década de los 70, la teoría de sistemas sociotécnicos y grupos au-

tónomos (Polo-Vargas, 2012) con un grupo diverso de autores y la teoría de demanda-control (Karasek, 1979) hasta teorías contemporáneas como el diseño del trabajo y su contexto (Morgeson y Humphrey 2006; Parker, 2014; Parker y Wall 1998; Polo-Vargas, Palacio, De Castro, Mebarak y Velilla, 2013) y demanda-recursos (Bakker y Demerouti, 2007).

Haciendo alusión a las teorías contemporáneas con un corte mucho más integrador, nos encontramos entonces con las Características del Diseño del Trabajo de Morgeson y Humphrey (2006) y la teoría de demandas-recursos (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001; Bakker y Demerouti, 2007) como las teorías más influyentes durante la última década.

Características del Diseño del trabajo

Para abordar el diseño del trabajo y su contexto, nos centraremos tanto el modelo de Morgeson y Humphrey (2006) como el de Bakker, y Demerouti (2007). Ambos modelos fueron elegidos por su relevancia científica durante la última década, así como, por ser modelos integradores de las diferentes teorías del diseño del trabajo.

Un aspecto fundamental en el modelo de Morgeson y Humphrey (2006) es que incluye a las características sociales en el diseño del trabajo, entendiendo que éstas han sido estudiadas en relación a la intención de cambiar de trabajo, compromiso organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral subjetivo (Kilduff y Brass, 2010) y satisfacción con la vida (Polo-Vargas, Fernández-Ríos y Ramírez-Vielma, 2012). Esta perspectiva se nutre de diferentes disciplinas entre las que encontramos la ingeniería industrial, la psicología cognitiva, la biología y la medicina (Grant y Parker, 2009; Parker, Morgeson y Johns, 2017). Lo anterior introdujo nuevas características y resultados del trabajo, así como nuevos mecanismos que conectan el diseño del trabajo con su contexto, y que podrían tener efectos sobre el mismo.

Tradicionalmente, se ha investigado cómo las características del diseño del trabajo impactan sobre la salud mental y bienestar de las personas, es decir, en la historia de la investigación del Diseño del trabajo ha habido una perspectiva desde la cual las características de las personas tienen muy poca influencia en esta relación (Li, Zhang, Song y Arvey, 2016). Entre 2006 y 2016, la relación entre diseño del trabajo y la salud mental ha sido más estudiada (1810 artículos) que la relación entre las características del diseño del trabajo y el bienestar (1073 artículos), esto se refleja en la Tabla 3.

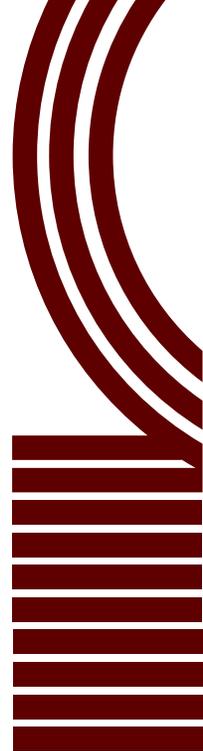


Tabla 3. Publicaciones que incluyeron el diseño del trabajo, el bienestar y la salud mental.

	"Work Design" characteristics AND Well-being	"Work Design" characteristics AND Health	Job Demands-Resources And Well-Being	Job Demands-Resources AND Health	Total
Web of Science	7	21	148	259	435
Springer	365	658	291	413	1727
Ebsco	2	5	131	248	386
Pro-Quest	120	197	9	9	335
Total	494	881	579	929	2883

A lo largo de los últimos 40 años de investigación, las características del diseño del trabajo ha demostrado tener efectos sobre resultados comportamentales como el desempeño, la rotación y el absentismo (Fried y Ferris, 1987; Hackman y Oldham, 1976, citados por Grant y Parker, 2009), resultados a nivel psicológico como la satisfacción laboral, motivación, menor estrés, mayor bienestar y menor burnout. Adicionalmente, se plantea que los empleados con mayor nivel de satisfacción con la vida (Polo-Vargas, Fernández-Ríos y Ramírez-Vielma, 2012) tienden a demostrar más comportamientos cooperativos, mayor puntualidad y mejor gestión del tiempo (Al-Zoubi, 2008; Parker y Wall, 1998; Polo-Vargas, Fernández-Ríos y Ramírez-Vielma, 2012; Spector, 1997).

En proporción, son pocas las investigaciones que relacionan al diseño del trabajo con la calidad y satisfacción con la vida de las personas (Polo-Vargas, Fernández-Ríos y Ramírez-Vielma, 2012):

El diseño del trabajo ha sido objeto de relación con gran diversidad de variables como productividad, desempeño, satisfacción laboral, absentismo, entre otras, pero apenas se ha considerado su contribución a la calidad de vida y a la satisfacción con la vida de los trabajadores (p. 466).

De hecho, en cifras obtenidas durante la presente revisión de literatura, nos encontramos que del total de artículos científicos (11,878) encontrados en relación con las palabras claves de búsqueda sólo el 24% (2.883) están relacionados con el bienestar o la salud mental. De los cuales el 37.2% (1,073) tienen que ver con bienestar y el restante 6.7% (1,810) abordan la salud mental de las personas. Es decir, del total de artículos hallados (11,878) solo el 9% (1,073) relaciona al diseño del trabajo con el bienestar de las personas.

Dentro del modelo de diseño del trabajo y su contexto (Morgeson y Humphrey, 2006) se plantean cinco factores de las denominadas características sociales, estos factores son:

- *Apoyo social* el cual se refiere al grado en el que un empleado recibe acompañamiento por parte de sus jefes y/o compañeros de trabajo.
- *Las interacciones fuera de la organización* relacionada con el nivel de interacción que un individuo tiene con personas que no pertenecen a su misma organización, es decir, el nivel de interacción con proveedores, clientes, consumidores y distribuidores.
- *La interdependencia en la tarea* que se refiere al nivel de interrelación que tiene el trabajo de una persona con el de otras personas al punto que el trabajo de ésta depende del trabajo de otras personas y que se subdivide en *interdependencia iniciada* cuando otras personas dependen de que el empleado en cuestión haga su trabajo para ellos poder hacer el suyo, por el contrario, *la interdependencia recibida* se da cuando el trabajo del individuo en cuestión se ve afectado por el trabajo de otro individuo.
- *La retroalimentación por parte de otros* que tiene que ver con el nivel de información que recibe un individuo por parte de clientes, colaboradores, supervisores y otras personas acerca de su propio desempeño.

Modelo demanda-recursos

El modelo de demandas-recursos parte de una mirada sobre el modelo de Karasek (1979) demanda-control, centra su mirada en dos categorías que explicarían los diferentes factores de riesgo asociados a cada ocupación; estos factores de riesgos que estarían asociados al estrés laboral pueden ser categorizados en *demandas del trabajo* y en recursos del trabajo.

Ambos, conforman un modelo que puede ser aplicado a diferentes configuraciones laborales sin importar el contexto particular de demandas y recursos de cada uno de estos. Las demandas del trabajo se refiere a los aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales de un trabajo que implican esfuerzos y habilidades en cada uno de estos y que por ende están asociados a un costo físico o psicológico para el individuo, lo anterior se puede ver en trabajos que impliquen una alta presión, un ambiente físico desfavorable y, de la misma

manera, trabajos de atención al cliente que suelen tener una alta demanda emocional que surge de dicha interacción (Bakker y Demerouti, 2007).

Además, Bakker y Demerouti (2007) se refieren a los recursos del trabajo como: “aquellos aspectos físicos, sociales u organizacionales que: a) sirven para alcanzar los objetivos o b) reducen las demandas del trabajo y el costo psicológico asociado o c) estimulan el crecimiento personal, aprendizaje y desarrollo” (p. 312). Dichos recursos pueden ser aplicados a una gran variedad de trabajos, sin importar las demandas y recursos particulares de dicho diseño (Emmerik, Bakker, Euwema, 2009).

Como es de suponerse, las anteriores definiciones de las demandas del trabajo estarán asociadas a efectos negativos en la salud mental y el bienestar de las personas, mientras que los recursos del trabajo están asociados a efectos positivos para el bienestar y salud mental de las personas (van den Tooren y de Jong, 2014). En ese sentido, se ha investigado la salud mental y bienestar de las personas en relación con el modelo de demandas-recursos, sin embargo, en los últimos 10 años se han publicado más trabajos acerca de la relación entre la salud mental y el modelo demandas-recursos que artículos sobre relación entre bienestar y el modelo demandas-recursos, tal como puede apreciarse en la Tabla 3.

El modelo demandas-recursos ha sido estudiado con relación al *burn-out*, el compromiso organizacional y el *engagement* (Bakker y Demerouti, 2013). Por otra parte, se ha relacionado al modelo demandas-recursos con ausencias por enfermedad (Clausen, Nielsen, Gomes-Carneiro y Borg, 2012; Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009) y el desempeño laboral individual (Bakker, Demerouti y Verbeke, 2004). De todos los anteriores estudios se puede deducir que este modelo también se encuentra asociado al bienestar, dada la relación de esta variable con los aspectos mencionados anteriormente (Bakker y Demerouti, 2013).

Modelo demandas-recursos y apoyo social

Los recursos pueden ser identificados en un nivel organizacional (la remuneración, oportunidades de crecimiento, infraestructura tecnológica), nivel grupal (relaciones interpersonales de los colaboradores y jefes directos), e individual (características del trabajo como autonomía, variedad de la tarea, identidad de la tarea), incluso, si se examina el Diseño del trabajo, se pueden encontrar claridad acerca del rol y el nivel de participación de individuo en la toma de decisiones (Emmerik, Bakker, Euwema, 2009).

El apoyo social favorece la efectividad y eficiencia al desempeñar tareas, además, la retroalimentación por parte de colaboradores podría ser significativa en el proceso de mejora y aprendizaje de los individuos (Ching-Fu y Ting, 2014). Esta forma de apoyo social satisface la necesidad de pertenecer a un grupo, lo cual, reduce los sentimientos de fatiga (Lewig et al., 2007; Schaufeli y Bakker, 2004). Además, de la teoría demanda-recursos, se desprende que el apoyo social, al ser un recurso, reduce los costos a nivel físico y psicológico asociados al trabajo.

El apoyo social genera un sentido de comunidad, razón por la cual, los empleados tienden a sentir un compromiso por cumplir de la mejor manera posible con sus roles en respuesta al apoyo social que reciben (Ching-Fu y Ting, 2014; Geen, 1995). A su vez, los empleados al comportarse de la manera anteriormente descrita le asignan un mayor significado a las tareas que emergen de dicho sentido comunitario (Humphrey et al., 2007).

Conclusiones

En esta revisión de literatura analizamos publicaciones recientes en relación el diseño del trabajo, la salud mental y el bienestar para ofrecer una síntesis de los principales conceptos, modelos teóricos y la evidencia empírica que explican la relación. Primero presentamos los conceptos y modelos de bienestar y salud mental que se están teniendo en cuenta actualmente y luego, los modelos de diseño del trabajo que se han trabajado con respecto al bienestar y la salud mental; lo que nos permitió establecer algunos análisis que analizamos a continuación.

En primer lugar podemos observar que en términos de bienestar y salud mental, cada vez más las publicaciones muestran la necesidad de relacionar el diseño del trabajo con posturas de salud mental que no solo reflejen los padecimientos de los trabajadores como la depresión, el estrés y el *burnout*, sino aspectos positivos de la salud mental, como son el bienestar hedónico y eudaimónico; para lograr un estado completo de salud mental (Keyes, 2005) y así, tener un panorama más completo de la salud mental y el bienestar del trabajador y en esta línea, poder conocer cómo las diferentes variables del diseño del trabajo podrían facilitar o limitar aspectos de bienestar o malestar, de salud o enfermedad.

En segundo lugar, identificamos que actualmente existen dos modelos con relevancia científica para comprender y estudiar el diseño del trabajo en relación con el bienestar y la salud de los trabajadores. Estos modelos son: El modelo

de características del trabajo (Morgeson y Humphrey, 2006) y el Modelo de demandas-recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2007). Ambos modelos retomaron modelos anteriores y hay sido utilizados en diferentes investigaciones para entender cómo el trabajo puede afectar al trabajador.

Por otra parte, las investigaciones revisadas nos hacen evidente la importancia de integrar las variables del diseño del trabajo en todas las unidades de análisis de las organizaciones como son, individual, grupal y organizacional. Igualmente, se nota la necesidad de observar las diferentes relaciones entre variables del diseño del trabajo e indicadores de bienestar o salud mental, con respecto a las ocupaciones, cargos y la forma en que sus empleados se interrelacionan.

En todos los niveles encontramos que el apoyo social o las variables sociales, así como la autonomía, son características importantes para facilitar el bienestar. Bajo esta perspectiva, se ha reconocido que los individuos no solo trabajan desempeñando las tareas rígidas que les son asignadas, sino que, se encuentran inmersos en un contexto social emergente, con actividades que se realizan por iniciativa propia, es decir, las personas pueden cumplir con roles flexibles en el trabajo (Ilgen & Hollenbeck, 1991).

Por tanto, se busca que el individuo en un nivel grupal y organizacional pueda compartir principios y valores, los cuales les permitan apalancarse en su contexto social y organizacional, para mejorar su calidad de vida, y por ende una mayor salud mental. De hecho, durante años recientes han surgido perspectivas que argumentan en favor de del apoyo social, como una variable que permite reducir la aparición o los efectos del estrés laboral. Esta mirada teórica, afirma que el apoyo social está asociado a incremento en la productividad, calidad y satisfacción del trabajo (Parker, Morgeson y Johns, 2017).

En el nivel individual, las características tienen efecto sobre la forma en que el ambiente psicosocial afecta a la persona, por ejemplo: “Otra diferencia individual, relacionada con frecuencia al diseño del trabajo es la habilidad cognitiva. Colaboradores con mayores niveles de habilidades cognitivas deberían estar en la capacidad de manejar las cargas adicionales de presión y requisito de conocimiento con mayor facilidad, si su contexto de trabajo conlleva altos niveles de autonomía” (Vough y Parker, 2008, p.427). En este caso particular se configura una situación en la cual un empleado posee ciertas habilidades cognitivas, su trabajo le permite ser autónomo y de esta manera, se enfrenta con mayor

facilidad a las demandas externas. En caso contrario, cuando un empleado se enfrenta a una autonomía elevada, pero tiene bajo niveles de habilidades cognitivas podría sentirse sobrepasado o estresado (Vough y Parker, 2008).

Cuando un ser humano intenta darle sentido a la información que le rodea, está llevando a cabo un proceso cognitivo llamado *sense making* o “creación de sentido” por su traducción literal al español. Según Klein, Moon y Hoffman (2006), la creación de sentido tiene que ver con la interpretación de la persona sobre la situación ante la cual se enfrenta. Este proceso es importante con relación al diseño del trabajo, debido a que el comportamiento de la persona puede variar teniendo en cuenta el flujo de información que le sigue al inicio del comportamiento.

En los niveles grupal y organizacional, la relación entre el diseño del trabajo con la salud y el bienestar pueden apreciarse también en las intervenciones organizacionales que buscan alterar el ambiente psicosocial del trabajo. Las intervenciones organizacionales alteran el ambiente psicosocial de trabajo al cambiar algunos aspectos de la organización, como las estructuras, políticas, procesos, cultura organizacional, clima laboral organizacional, programas, roles o tareas; intentando influir en resultados organizacionales como la ausencia por enfermedad y la rotación de personal (Naghieh, Montgomery, Bonell, Thompson, Aber, 2015).

En la revisión se identificaron diferentes argumentos que sustentan a su vez a las teorías que relacionan el diseño del trabajo con el bienestar y la salud mental, pero dichos argumentos de base se salen del alcance de esta revisión. Sin embargo, para abordar los argumentos que teóricamente sustentan la relación entre bienestar y salud con el diseño del trabajo, se puede remitir a los hallazgos de Boreham, Povey, y Tomaszewski (2013) y Boreham, Povey y Tomaszewsky (2015), los cuales sugieren la importancia que tienen las situaciones sociales de las familias y los individuos frente a la calidad de vida; restando así, protagonismo a la remuneración.

Consideramos que la psicología organizacional y del trabajo puede beneficiarse de la intervención en el diseño del trabajo para disminuir mejorar el bienestar y disminuir el malestar en una organización. Por ejemplo, trabajos diseñados para recibir un alto grado de apoyo social se benefician de una transformación en todo el proceso de estrés laboral, así como sus resultados: a) aliviando los síntomas depresivos incrementando la percepción de apoyo, b) aumentando la

percepción de control, c) proporcionando soluciones a los problemas laborales y, d) favoreciendo el equilibrio emocional (Kyoung-Ok, Mark y, Myung Sun, 2004).

Sin embargo, todavía falta realizar más investigación en estos asuntos y la forma en la que el Diseño del trabajo podría dar pie a contextos de trabajo facilitadores del bienestar en las organizaciones. Lo anterior pone en contexto la relevancia de estudios como el presente que permitan crear bases teóricas sobre las cuales se pueda dar pie al diseño de intervenciones efectivas dentro del contexto organizacional.

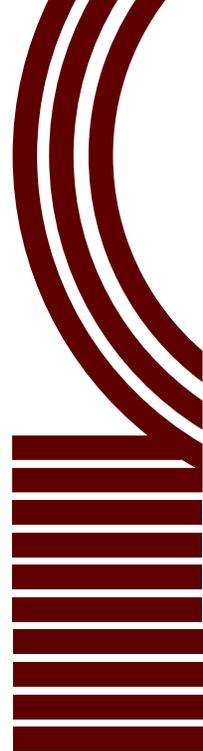
Financiación

El presente artículo hace parte de un proyecto de investigación financiado por Colciencias, la Universidad Autónoma del Caribe y la Universidad del Norte.

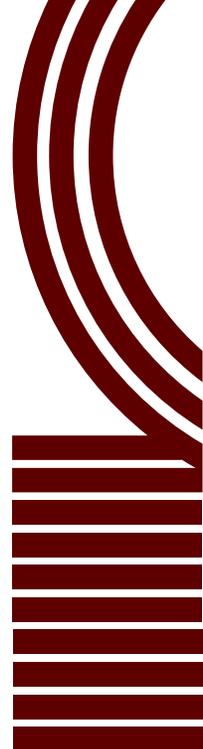
Referencias

- Bakker, A., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83- 104. Doi: 10.1002/hrm.20004.
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (3), 107-115. Doi: 10.5093/tr2013a16.
- Benach, J. y Muntaner, C. (2007). Precarious employment and health: developing a research agenda. *J. Epidemiol Community Health*, 61(4), 276–277. Doi:10.1136/jech.2005.045237
- Black, C. (2008). Working for a healthier tomorrow: Review of the health of Britain’s working age population. TSO. ISBN 978 0 11 702513 4
- Boreham, P., Povey, J., & Tomaszewski, W. (2013). An alternative measure of social wellbeing: Analysing the key conceptual and statistical components of quality of life. *Australian Journal of Social Issues*, 48, 151– 172. <https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2013.tb00276.x>
- Boreham, P., Povey, J., y Tomaszewski, W. (2015). Work and social well-being: the impact of employment conditions on quality of life. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (6), 1-19. Doi: 10.1080/09585192.2015.1027250.
- Bricheno, P., Brown, S., Lubansky, R. (2009). Teacher well being: A Review of the evidence. London, England: Teacher Support Network.
- Cardona-Arias, J. A., Higuaita-Gutiérrez, L. F. y Ríos Osorio, L. A. (2016). *Revisión sistemática de la literatura científica: la investigación teórica como principio para el*

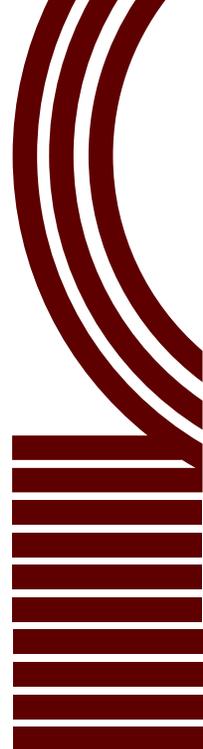
- desarrollo de la ciencia básica y aplicada*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <http://dx.doi.org/10.16925/9789587600377>
- Chida, Y., & Steptoe, A. (2008). Positive psychological well-being and mortality: A quantitative review of prospective observational studies. *Psychosomatic Medicine*, 70, 741–756. Doi: 10.1097/PSY.0b013e31818105ba.
- Ching-Fu, C. y Ting Y. (2014). Effects of positive vs negative forces on the burnout-commitment-turnover relationship. *Journal of Service Management*, 25 (3), 388 – 410. Doi: 10.1108/JOSM-01-2012-0003
- Clausen, T., Nielsen, K., Gomes-Carneiro, I. y Borg, V. (2012). Job demands, job resources and long-term sickness absence in the Danish eldercare services: A prospective analysis of register-based outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 68, 127-136. Doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05724.x
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. Doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499.
- Díaz, D., Blanco, A., Horcajo, J., y Valle, C. (2007). La aplicación del modelo del estado completo de salud mental al estudio de la depresión. *Psicothema*, 19 (2), 2007, 286-294. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719217.pdf>
- Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Applied Research in Quality of Life*, 1, 151-157. <https://doi.org/10.1007/s11482-006-9007-x>
- Dollard, M., Shimazu, A., Nordin, R., Brough, P., & Tuckey, M. (2014). *The context of psychosocial factors at work in the Asia Pacific*. In M. F. Dollard, A. Shimazu, R. Nordin, P. Brough & M. Tuckey (Eds.), *Psychosocial factors at work in the Asia Pacific*: 3–26. Netherlands: Springer. ISBN 978-94-017-8975-2
- Emmerik, H., Bakker, A. y Euwema, M. (2009). Explaining employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, 14(6), 594-613. Doi: 10.1108/13620430910997312.
- Ganster, D., Fox, M., y Dwyer, D. (2001). Explaining Employees' Health Care Costs: A Prospective Examination Of Stressful Job Demands, Personal Control, And Physiological Reactivity. *Journal of Applied Psychology*. 86(5), 954-64. Doi: 10.1037/0021-9010.86.5.954
- Geen, R.G. (1995). *Human Motivation: A Social Psychological Approach*. Brooks/Cole Publishing Company,. Pacific Grove, CA.
- Grant, A., y Parker, S. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. Doi: 10.1080/19416520903047327.
- Hackman, J. y Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159 –170. Doi: 10.1037/h0076546.
- Hackman, J. y Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, 250 –279. Doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Hackman, R. y Oldham, G. (1980). *Work redesign*. San Francisco, CA: Addison Wesley



- Holt-Lunstad, J., Smith, T.B., & Layton, J.B. (2010). Social relationships and mortality risk: A meta-analytic review. *PLoS Medicine*, 7, e1000316. Doi: 10.1371/journal.pmed.1000316.
- Howell, R. T., Kern, M. L., & Lyubomirsky, S. (2007). Health benefits: Meta-analytically determining the impact of well-being on objective health outcomes. *Health Psychology Review*, 1, 83–136. <https://doi.org/10.1080/17437190701492486>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. Doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Jahoda, M. (1958). Current concepts of positive mental health. New York, EE. UU: Basic Books, Inc.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. Doi: 10.2307/2392498.
- Keyes. C. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73 (3), 539-548. Doi: 10.1037/0022-006X.73.3.539.
- Kilduff, M., y Brass, D. (2010). Job design: A social network perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 309-318. Doi: 10.1002/job.609.
- Klein, G. A., Moon, B. and Hoffman, R. R. (2006). Making sense of sensemaking 1: Alternative perspectives. *IEEE Intelligent Systems*, 21(4), 22–25. Doi: 10.1109/MIS.2006.75
- Kyoung-Ok, P., Mark, W., y Myung Sun, L. (2004). Effects of Social Support at Work on Depression and Organizational Productivity. *American Journal of Health Behavior*, 28 (5), 444-455. Doi: <http://dx.doi.org/10.5993/AJHB.28.5.7>.
- Lerner, D., y Henke, R. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity? *Journal of Occupational y Environmental Medicine*, 50 (4), 401-410. Doi: 10.1097/JOM.0b013e31816bae50.
- Lewig, K., Xanthopoulou, D., Bakker, A., Dollard, M. y Metzger, J. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: a test of the job demands-resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (3), 429-445. Doi:10.1016/j.jvb.2007.07.003
- Li., W-D., Zhang, Z., Song, Z., y Arvey, R. (2016). It is also in our nature: Genetic influences on work characteristics and in explaining their relationships with well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 868-888. Doi: 10.1002/job.2079.
- Luszczynska, A., & Schwarzer, R. (2005) Social cognitive theory. En M. Conner & P. Norman (Eds.), *Predicting health behaviour* (2nd edn. rev., pp. 127-169). Buckingham: Open University Press. [https://iums.ac.ir/files/hshe-soh/files/predicting_Health_beh_avior\(1\).pdf](https://iums.ac.ir/files/hshe-soh/files/predicting_Health_beh_avior(1).pdf)
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos ediciones.



- Melamed, S., Fried, Y., y Froom, P. (2001). The Joint Effect of Noise Exposure and Job Complexity on Distress and Injury Risk Among Men and Women: The Cardiovascular Occupational Risk Factors Determination in Israel Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(10), 1023-32. Doi: 10.1097/01.jom.0000141661.66655.a5
- Morgeson, F y Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91, (6), 1321-1339. Doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Oldham, G. y Hackman, J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479. Doi: 10.1002/job.678.
- Organización Mundial de la salud mental (1948). World Health Organization Constitution. En Basic Documents. Ginebra. Suiza: Author. Recuperado de: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-sp.pdf?ua=1#page=7>.
- Organización Mundial de la salud mental (2013). Plan de acción sobre salud mental 2013-2020. Recuperado de: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/97488/1/9789243506029_spa.pdf
- Parker, S. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661- 691. Doi: 10.1146/annurev-psych-010213-115208.
- Parker, S, Morgeson, F., & Johns, G. (2017). One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000106>.
- Parker, S., Van De Broeck, A., y Holman, D. (2017). Work design influences: a synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 267-308. Doi: 10.5465/annals.2014.0054
- Parker, S. y Wall, T. (1998). *Job and work design: organizing work to promote well-being and effectiveness*. San Francisco, CA: Sage.
- Polo-Vargas, JD. (2012). *Diseño del trabajo y bienestar: un aporte desde la psicología organizacional positiva* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperada de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/11179/55834_polo_vargas_jean_david.pdf?sequence=1.
- Polo-Vargas, JD., Fernández-Ríos, M, Ramírez-Vielma, R. (2012). Diseño del trabajo y satisfacción con la vida. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (59), 466-481. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024166005.pdf>
- Polo-Vargas, JD., Palacio, J., De Castro, A., Mebarak, M., y Vellilla, J. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *salud mental Uninorte*, 29 (3), 561-575. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/viewArticle/5813>
- Polo- Vargas, J. D., Amarís, M., & De Castro, A. (2008). Vivencia de bienestar social de profesionales acompañantes de procesos de integración social en la ciudad



- de Barranquilla. *Psicología desde el Caribe*, (21), 105-121. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21302106.pdf>
- Reyes-Jarquín, K., & Hernández-Pozo, M. (2011). Análisis crítico de los estudios que exploran la autoeficacia y bienestar vinculados al comportamiento saludable. *Journal of behavior, health & social issues (México)*, 3(2), 5-24. <http://dx.doi.org/10.5460/jbhsi.v3.2.29915>
- Ryan, R. y Decy, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. Doi: 10.1037110003-066X.55.1.68.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917. Doi: 10.1002/job.595
- Scheid, T., y Brown, T. (2010). *A handbook for the study of mental health: Social contexts, theories, and systems* (2nd Ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press. ISBN-13 978-0-511-65850-1
- Schulte, P., Guerin, R., Schill, A., Bhattacharya, A., Cunningham, T., Pandalai, S., Eggerth, D., y Stephenson, C. (2015). Considerations for Incorporating “Well-Being” in Public Policy for Workers and Workplaces. *American Journal of Public Health*, 105 (8), 31-44. Doi: 10.2105/AJPH.2015.302616
- Spector, Paul (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, C.A.: Sage. Doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231549>
- Straume, L., y Vittersø, J. (2014). Well-Being at Work: Some Differences between Life Satisfaction and Personal Growth as Predictors of Subjective Health and Sick-Leave. *Journal of Happiness Studies*. 16, 149-168. Doi: 10.1007/s10902-014-9502-y.
- Van den Tooren, M., y de Jong, J. (2014). Job demands-resources and employee health and well-being. *Career Development International*, 19(1), 101 - 122. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0058>.
- Vittersø, J. (2013). Feelings, meanings and optimal functioning: Som distinctions between hedonic and eudaimonic well-being. In A. Waterman (Ed.), *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonia* (pp. 39-55). Washington, D.C: American
- Wright, T. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262- 271. Doi: 10.1108/17511340610670179

