

La felicidad en el trabajo: un logro  
multifactorial  
Work happiness: a multifactorial  
achievement

Clara Medrano Rodríguez

[cmedranor@uoc.edu](mailto:cmedranor@uoc.edu)

30/06/2019

Director: Joan Boada Grau

## ÍNDICE

Resumen.....	6
Abstract.....	7
1. Introducción.....	8
1.1. Justificación y problema.....	9
1.2. Objetivo y alcance .....	11
2. Revisión teórica – Marco conceptual .....	12
2.1. La felicidad como concepto .....	12
2.2. La felicidad en el entorno laboral.....	13
2.3. La importancia de la salud laboral.....	15
2.3.1. Riesgos físicos.....	15
2.3.2. Riesgos psicológicos.....	16
2.3.3. Riesgos ambientales.....	18
2.4. Concienciación.....	19
3. Metodología y Análisis.....	21
3.1. Contexto .....	21
3.2. Método .....	21
3.2.1. Participantes.....	22
3.2.2. Instrumentos .....	22
3.3. Análisis de la totalidad de la muestra .....	26
3.4. Análisis de la muestra específica.....	34
3.4.1. Análisis Sujeto 1 .....	38
3.4.2. Análisis Sujeto 6 .....	40
3.4.3. Análisis Sujeto 9.....	41
4. Conclusiones y Discusión .....	43
4.1. Conclusiones .....	43
4.2. Limitaciones .....	46
5. Referencias bibliográficas.....	47
6. Anexos.....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la totalidad de la muestra: datos personales, clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout.....	26
Tabla 2. Análisis de la totalidad de la muestra: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral.....	27
Tabla 3. Análisis muestra específica: datos personales y laborales.....	34
Tabla 4. Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout.....	35
Tabla 5. Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral.....	35
Tabla 6. Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 1).....	38
Tabla 7. Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 1).....	38
Tabla 8. Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 1 vs Sujeto 8).....	39
Tabla 9. Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 1 vs Sujeto 8).....	39
Tabla 10. Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 6).....	40
Tabla 11. Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 6).....	40
Tabla 12. Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 6 vs Sujeto 7).....	40
Tabla 13. Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 6 vs Sujeto 7).....	40
Tabla 14. Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 9).....	41
Tabla 15. Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 9).....	41
Tabla 16. Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 9 vs Sujeto 5).....	42
Tabla 17. Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 9 vs Sujeto 5).....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clima vs Satisfacción vs Autoeficacia (% Total).....	28
Figura 2. Clima vs Satisfacción vs Autoeficacia (% Individual).....	28
Figura 3. Personalidad Resistente: Implicación, Reto y Control (% Total).....	29
Figura 4. Personalidad Resistente: Implicación, Reto y Control (% Individual).....	29
Figura 5. Burnout: Agotamiento, Cinismo y Eficacia Personal (% Total).....	30
Figura 6. Burnout: Agotamiento, Cinismo y Eficacia Personal (% Individual).....	30
Figura 7. Contenido del Puesto de Trabajo (JCO): Demandas, Control y Apoyo Social (% Total).....	31
Figura 8. Contenido del Puesto de Trabajo (JCO): Demandas, Control y Apoyo Social (% Total).....	31
Figura 9. Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI): Esfuerzo Extrínseco, Recompensa, Sobreimplicación (% Total).....	32
Figura 10. Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI): Esfuerzo Extrínseco, Recompensa, Sobreimplicación (% Individual).....	32
Figura 11. Fatiga Laboral: Fatiga General, Fatiga Física y Concentración & Motivación (% Total).....	33
Figura 12. Fatiga Laboral: Fatiga General, Fatiga Física y Concentración & Motivación (% Individual).....	33
Figura 13. Edad muestra específica .....	34
Figura 14. Sexo (%) muestra específica .....	34
Figura 15. Clima vs Satisfacción vs Autoeficacia (% Individuo) .....	36
Figura 16. Personalidad Resistente: Implicación, Reto y Control (% Individuo) .....	36
Figura 17. Burnout: Agotamiento, Cinismo y Eficacia Personal (% Individual) .....	36
Figura 18. Contenido del Puesto de Trabajo (JCO): Demandas, Control y Apoyo Social (% Individual).....	36
Figura 19. Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI): Esfuerzo Extrínseco, Recompensa, Sobreimplicación (% Individual).....	37
Figura 20. Fatiga Laboral: Fatiga General, Fatiga Física, Concentración & Motivación (% Individual).....	37

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I. Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer.....	52
Anexo II. Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de J.L.Meliá y J.M.Peiró .....	54
Anexo III. Cuestionario de Personalidad Resistente (CPR) de Kobasa y Moreno.....	55
Anexo IV. Cuestionario de Autoeficacia generalizada de Baessler y Schwarzer .....	56
Anexo V. Cuestionario de Burnout de Maslach .....	57
Anexo VI. Cuestionario de Contenido del Puesto de Trabajo (JCQ) de Karasek y Theorell .....	58
Anexo VII. Cuestionario sobre Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI) de Siegrist.....	59
Anexo VIII. Cuestionario de Fatiga Laboral - Multidimensional Fatigue Inventory (MFI) versión breve de Boada-Grau, De-Diego, De-Llanos-Serra y Vigil-Colet.....	60

## RESUMEN

La literatura avala la importancia de la felicidad en la vida de las personas y, ya en las últimas décadas del Siglo XX, vemos cómo dicho aspecto cobra especial importancia en el entorno laboral. Con el estudio del capital humano y todos los aspectos que favorecen su mejor desarrollo en el ámbito laboral, se ha observado que tenemos los focos de estudio en este principal factor de la estrategia competitiva en la sociedad del conocimiento. El presente estudio analiza aspectos desde la satisfacción personal y profesional del empleado en cuanto a sus expectativas laborales, las condiciones reales y los posibles aspectos de cambio desde un punto de vista interno y externo. A través de una comparativa con sujetos que residen en diferentes zonas geográficas (Europa, Asia, América) se pretende visualizar las diferencias de satisfacción laboral que se presentan en los diferentes entornos laborales, relacionadas o no con el sector laboral, puesto de trabajo y/o responsabilidad, así como proyectando un análisis con respecto a la influencia de dichas condiciones laborales en la percepción del entorno laboral. El análisis realizado valora desde el puesto de trabajo que los sujetos ocupan, sus responsabilidades, las condiciones laborales (salariales, horarios y beneficios), hasta las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, así como la relación con superiores (analizando el tipo de liderazgo ejercido) y valorando la relevancia del tipo de comunicación existente y el posible margen de mejora. Los resultados muestran la creciente importancia de este elemento en el entorno laboral y cómo puede afectar al cómputo de la productividad empresarial. Por lo tanto, tomando conciencia de la relevancia de este aspecto vemos que toda estrategia empresarial debe comenzar valorando el capital humano como protagonista.

Palabras clave: Felicidad, Felicidad en el Trabajo, Satisfacción Laboral, Estrategia, Productividad.

## ABSTRACT

Literature on the importance of happiness in the job industry has developed substantially in the last few decades and has become one of the most important aspect of analysis in that field. When we study the work environment and all the relevant matters of quality job development, there is a substantial focus on happiness itself as the key factor in the development of improved work strategies. The focus of the present study is the aspects that may occur to affect the worker and the perception of those expectations from an insight view and an external analysis too. Comparing workers located in many different countries around the globe (Europe, Asia, America), this study aims to assess the differences in work satisfaction in different working environments. It assesses wither they are related to workers' job position, responsibilities, work conditions, and also projects this analysis to a further understanding of the implications these conditions have in the wider working environment and the subsequent overall employee satisfaction. The main analysis of this study assesses the importance of the relationship between work position, responsibilities, working conditions (salary aspects, benefits), working relationships between colleagues and superiors (analyzing their leadership) and communication aspects, within their satisfaction levels at work. This covers both professional and personal aspects. The study results show the increasing importance of satisfaction at work, the effect this may have in working performance and how taking care of worker satisfaction should be the main priority and working development strategy.

Key words: Happiness, Work Happiness, Work Satisfaction, Strategy, Productivity.

## INTRODUCCIÓN

La felicidad, en el ámbito personal, se perfila como uno de los parámetros más buscados dentro de la condición humana. Lejos de constituir una utopía, en el plano profesional nos encontramos con el mismo paradigma o dicotomía: ¿es acaso el trabajador con un nivel elevado de satisfacción el más productivo?, ¿podemos decir que la conjunción de satisfacción personal junto con la profesional tiene cabida en la productividad laboral?, ¿puede ser un elemento diferencial presentar ante la competencia una plantilla con elevada felicidad en el trabajo? Las investigaciones recientes muestran una correlación positiva derivada de la presencia de la felicidad en el ámbito laboral y, se está viendo, cómo este parámetro está tomando cierta relevancia dentro de la estrategia empresarial.

Con más frecuencia existe una creciente preocupación por los derechos sociales y laborales, así como la redefinición de las funciones del trabajador, la apuesta por la competencia profesional, la importancia del desarrollo profesional de los empleados, la elevada competitividad de los mismos, la globalización de mercados y profesionales, así como el crecimiento y sofisticación de la competencia. La razón por la cual se observa dicha preocupación reside en la relación existente entre entorno laboral y capital humano (y, dentro de éste, su satisfacción medida en términos de productividad) como elementos fundamentales con respecto a la competencia y competitividad de una empresa.

Dentro del entorno laboral se intuye una conjunción de elementos que determinan en gran manera la percepción del mismo por parte del trabajador. Los elementos más relevantes de análisis van desde el entorno laboral o el clima de trabajo (tanto físico como relacionado las relaciones humanas existentes entre compañeros y superiores) así como la relación del trabajo con las competencias del trabajador, el nivel de satisfacción y autoeficacia general derivada del desempeño, el posible nivel de burnout presente como consecuencia de elevados niveles de distrés en consonancia con el estudio de una creciente fatiga laboral (si éste se muestra en valores anormalmente elevados).

## 1.1. Justificación y Problema

La felicidad es entendida como una experiencia interna positiva que además se manifiesta con emociones placenteras en nuestro sistema nervioso y se proyecta con diferentes reacciones físicas como consecuencia de dicha sensación. La felicidad en el trabajo, además de procurar emociones positivas, también está relacionada con una elevada satisfacción con la vida profesional, una ausencia de emociones negativas y es propulsora del crecimiento personal, así como de la autorrealización en diferentes planos de la vida (Andrews y Withey, 1976; Ryff, 1989).

Se podría pensar, según las demandas sociales y el análisis del bienestar social, que un elevado poder adquisitivo fuera a ser la respuesta a todo problema tanto en el ámbito personal como profesional. Dentro del paradigma laboral, se llegó a formular la misma hipótesis de partida, haciendo hincapié en mejoras salariales con la entrada de la capitalización del mercado y la creación de un sistema jerárquico de estructura organización. Nada más lejos de la realidad, dicha estructura y sistema de bonificación no ha llegado a término ya que, el principal foco de atención del trabajador reside en la satisfacción con su puesto de trabajo y el cumplimiento de sus expectativas previas, así como, la búsqueda del reto y el crecimiento: cumplir con los objetivos marcados y poder crecer junto con la estrategia empresarial desarrollando un yo personal en conjunto con un yo empresarial.

En las organizaciones felices, los empleados demuestran un elevado compromiso organizacional y se sienten generalmente identificados, no sólo con la política empresarial sino con el modus operandi, así como con la filosofía de la misma, es decir, la integran como propia. Si el empleado demuestra tener una elevada satisfacción laboral también demuestra tener mucho más nivel de implicación con respecto al trabajo realizado, así como un propósito de crecimiento intrínseco. Dicho crecimiento supone elevados niveles de creatividad, desarrollo de conductas sociales positivas y de cooperación, destacando la minimización de las conductas contraproductivas y de decadencia.

Los beneficios van más allá del entorno laboral, promulgado así que la satisfacción laboral en conjunción con la felicidad personal es sinónimo de una baja prevalencia de enfermedades como la depresión, ansiedad y pérdida de control emocional y conductual en pro de óptimos niveles de energía, además de una mayor calidad de las interacciones sociales.

Las razones por las cuales se estudia la felicidad en el trabajo residen en el hecho de que, cuando un trabajador no está “satisfecho” (en la plenitud del término en sí), cuando no se siente identificado o ve vulnerados sus derechos, cuando percibe que no se le tiene en cuenta y no se ve recompensado su trabajo, su comportamiento y actitud tienen un impacto considerable en la compañía y el entorno de trabajo: las relaciones se resienten, el clima se ve comprometido y la productividad manifiesta un descenso remarkable.

La importancia de analizar los parámetros que pueden afectar a la felicidad del trabajador, desde la satisfacción personal y profesional del empleado en cuanto a sus expectativas laborales hasta las condiciones reales y los posibles aspectos de cambio desde un punto de vista interno y externo, es fundamental para el crecimiento profesional del trabajador y el progreso competitivo de cualquier organización.

Con el presente estudio, se pretende no sólo analizar el puesto de trabajo que los sujetos ocupan, sus responsabilidades, las condiciones laborales (salariales, horarios, condiciones y beneficios), sino también las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, así como la relación con superiores (analizando el tipo de liderazgo ejercido) y valorando la relevancia del estilo de comunicación existente y el posible margen de mejora. El análisis se realiza desde la necesidad de establecer una correlación positiva entre factores como la satisfacción, el clima laboral, la autoeficacia, así como establecer un análisis de elementos que nos limiten alcanzar dicha felicidad como son el *burnout*, el posible desequilibrio esfuerzo-recompensa, el contenido del puesto de trabajo, así como la fatiga laboral.

Dicho análisis parte de la inquietud creciente del estado de la situación laboral actual ya que se considera necesario abordar en su plenitud el deseo constante y creciente que existe en cuanto al entendimiento del trabajo como una parte “satisfactoria” de la vida. La integración del trabajo por parte de los trabajadores ha virado en pro de la inclusión del trabajo como uno de los aspectos fundamentales de la salud del trabajador y de la empresa. El crecimiento en el ámbito laboral del trabajador, además, no debe entenderse como un ente u organismo aparte del crecimiento empresarial sino como uno de los principales motores de desarrollo, por el que las empresas de hoy en día apuesten y por el que empiecen a crear sus elementos competitivos diferenciales.

## 1.2. Objetivo y Alcance

La experimentación de la felicidad en el trabajo no puede considerarse una variable estática, por el contrario, es necesario describirla como un flujo lleno de movimiento entre diferentes variables. Tras el análisis de la bibliografía existente, se considera vital y sumamente necesario contemplar aquellas variables que reflejen “cómo se sienten los trabajadores” y cómo éstas variables afectan al grado de desempeño y productividad.

La felicidad en el trabajo está contemplada desde aspectos fundamentales como es la satisfacción en el entorno laboral. Hacer un estudio unilateral en el que se vea la influencia de uno de los parámetros, sería un error de partida si se pretende entender la “felicidad en el trabajo” en su plenitud. La felicidad en el entorno laboral no puede ser definida por un parámetro sino por el elenco de muchos factores que pueden condicionarla y la interacción existente.

Dicho esto, si se tienen en cuenta los muy diversos entornos laborales, también se puede entender que éstos están constituidos por una multitud de factores condicionantes: desde las expectativas del propio trabajador, como las condiciones laborales que puedan suponer para el mismo un mejor o peor entendimiento y desempeño laboral. Para ello, se propone un análisis exhaustivo de los diferentes constructos formadores o formativos de los entornos laborales en pro de promulgar un consenso laboral que favorezca una mejora en las condiciones para coadyuvar a desarrollar *engagement* y *empowerment* en el entorno laboral, crecimiento profesional y por ende personal, así como elementos diferenciadores de crecimiento empresarial.

Por lo tanto, el objetivo principal de este estudio reside en identificar elementos comunes que favorezcan un desarrollo positivo del trabajador. Así mismo, partiendo de los hallazgos encontrados en estudios previos, se plantean los siguientes objetivos secundarios:

1. Delimitar los factores que pueden afectar positiva y negativamente al desarrollo profesional y condicionar, así, el nivel de felicidad laboral.
2. Aportar correlación entre constructos para definir la felicidad laboral.

Por último, se valorarán las siguientes hipótesis:

1. Se prevé encontrar diferencias sustanciales entre sujetos con puntuaciones similares.
2. Se intuye encontrar un constructo definitorio de la felicidad en base a la conjunción de términos y expectativas no así una única definición.

## REVISIÓN TEÓRICA - MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. La felicidad como concepto

La felicidad, como concepto, quizá no sea uno de los más definidos a lo largo de la historia, pero sí que es uno de los estados de bienestar ideal más ansiados por el ser humano. Si bien es cierto que para definir el concepto de “felicidad” se debiera hacer alusión a diferentes perspectivas, así como disciplinas que han conseguido en su mayoría acotar el concepto, la definición en sí misma de felicidad se encuentra completada gracias a la conjunción de otras circunstancias que la acompañan y definen.

Teniendo en cuenta esta primera reflexión, se debe hacer alusión al concepto de felicidad, una definición de felicidad desde una perspectiva psicológica y filosófica, que englobe desde las satisfacciones personales, los sentimientos positivos, así como los negativos que puedan darse, presentada en su día por Diener (1984). Desde entonces, existen numerosos autores que muestran interés por este concepto y sobretodo por su importancia o relevancia en el entorno laboral.

La Psicología del Trabajo, disciplina encargada de promover tanto el bienestar como el satisfactorio compromiso y desarrollo profesional de los trabajadores así como garantizar un clima laboral de crecimiento y que suponga diferencialmente competitivo con respecto al entorno, valora la felicidad del trabajador como uno de los pilares fundamentales relacionados con altos niveles de compromiso organizacional, sentimientos de identificación con respecto a la cultura organizacional o *engagement* así como un elevado nivel de productividad resultante.

Uno de los principales objetivos de esta disciplina es averiguar cuan importante supone este término para delimitar la productividad final del trabajador, así como ver la relevancia que otras disciplinas, como la Psicología Positiva, pueden aclarar con respecto a este concepto tan amplio.

Y, ¿por qué suscita tanto interés este concepto? ¿Acaso es tan relevante como para que organizaciones enteras giren en detrimento a su búsqueda? Se ha visto cómo la felicidad en sí puede ser un factor clave para el desempeño sobresaliente del trabajador, pero curiosamente, la ausencia de felicidad puede conllevar a la apatía o desinterés laboral, al desarrollo de enfermedades relacionadas con la ansiedad, estrés, *burnout* e, incluso, a enfermedades con cuadros más complejos como la depresión y el consiguiente absentismo laboral.

Comenzando por el objetivo principal de la Psicología Positiva, Sheldon y King (2001) establecen que esta disciplina se centra en “el estudio científico de las virtudes y fuerzas de las personas, dedicado a analizar la “persona media”, pero con la óptica puesta en descubrir qué es lo que funciona bien, y qué se puede hacer para mejorarlo”. Por lo tanto, se define como la búsqueda constante de la mejoría de la calidad de vida, de la satisfacción personal (y también en este caso profesional), así como en el desarrollo de estrategias para evitar la aparición de condicionantes que limiten nuestras capacidades de respuesta y que incluso mermen nuestra persona tanto física como psicológicamente.

Escasos dos años más tarde, Seligman (2003) en la línea de lo expuesto por Sheldon y King (2001), analiza la importancia de la actitud positiva para la reconfiguración de las sensaciones y percepciones del entorno, así como la transformación que esta actitud puede tener con respecto a vivencias no tan positivas. Seligman además menciona cómo el estado de ánimo puede contribuir a adoptar estrategias y herramientas de afrontamiento con respecto a la situación estresante o estimulante, dependiendo de la naturaleza de ésta.

Así mismo, Fredrickson y Losada (2005), mencionan el valor adaptativo de las emociones a las diferentes situaciones, en concreto, todas aquellas que se puedan catalogar de adaptativas como lo son las emociones positivas. Estas emociones no sólo nos ayudan a valorar de una manera objetiva y realista la situación vivida, sino a enfrentarnos a ella de una manera constructiva, haciendo que nuestra resolución cognitiva y reacción física ante el estresor, sea beneficiosa en su totalidad y no incurra en el desarrollo de cualquier patología de naturaleza mental o física.

## **2.2. La felicidad en el trabajo**

En el entorno laboral, cabe destacar los estudios y reflexiones realizadas por autores como Judge y Erez (2007) así como Boehm y Lyubomirsky (2008). Los primeros, concluyen que el trabajador positivo comporta ciertos niveles de compromiso laboral observables en su comportamiento con los compañeros, con las tareas, con los supervisores, realizando así un trabajo de mayor calidad, participando más en las actividades, haciendo que el trabajo en equipo sea una prioridad.

Uno de los elementos a destacar en esta investigación es el afecto positivo que los trabajadores felices demuestran tener para con la organización y el trabajo a

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

---

desarrollar: demuestran que este tipo de afecto ayuda a tener una actitud y comportamiento más creativo y motivado, demostrando una productividad superior.

Complementando este planteamiento, Boehm y Lyubomirsky (2008), concretan el efecto que las emociones positivas tienen sobre el trabajador en relación con su poder de negociación, al nivel de optimismo que demuestran con respecto a las tareas a realizar. Estos autores comentan que, un trabajador con emociones positivas se muestra activamente entregado a mejorar el desarrollo propio y organizacional (muestra compromiso) y, con su ejemplo, se presenta como instigador de este tipo de comportamientos, atrayendo al resto de compañeros a desarrollar actitudes parecidas y enriqueciendo así el entorno laboral y la productividad.

En base a lo comentado, se ve con claridad una estrecha relación no sólo del término felicidad con respecto a la posible productividad del trabajador, sino también al tipo de comportamiento que éste manifiesta y que ayuda a desarrollar al resto de compañeros. Así mismo, se entrevé, por descarte o lógica, la existencia de una correlación directa de que la ausencia de este tipo de actitudes y emociones positivas pueden conllevar a resultados no tan positivos.

Tras el análisis teórico de la influencia de las emociones y el impacto que éstas tienen con respecto a los trabajadores, existe la obligación de hacer mención del tipo de comportamiento organizacional que los sujetos acaban desarrollando por ende con respecto a este tipo de emociones. Este concepto, el Comportamiento Organizativo Positivo en el trabajo o Positive Organizational Behaviour (POB), fue descrito por Fred Luthans (2002) como “el estudio y la aplicación de las fuerzas de los recursos humanos y de sus capacidades psicológicas positivas que pueden ser evaluadas, desarrolladas y gestionadas de manera eficaz para la mejora del rendimiento del trabajador”.

Es este mismo autor, quien hace una reflexión con respecto a las posibles cinco fuerzas psicológicas que influyen en dicho comportamiento organizativo positivo haciendo mención a cuatro de ellas en su análisis, como son: la esperanza de consecución de objetivos tras un buen planteamiento, el optimismo, la felicidad o el bienestar individual, así como la inteligencia emocional para favorecer una red relacional, tanto en el trabajo como fuera de él, que nos ayude a desarrollar estrategias de afrontamiento constructivas y con las que podamos manifestar cierta flexibilidad en nuestro comportamiento.

El quinto elemento, que fue descrito por Bandura (1997) y citado por Salanova (2008) en profundidad, es la autoeficacia. Este elemento, se muestra clave para el entendimiento del propio trabajador de las capacidades que éste puede manifestar con respecto al trabajo a desarrollar, así como los posibles logros que pueda llegar a

alcanzar. Este autoconocimiento es un elemento clave con respecto a la productividad de los empleados y, el desarrollo del mismo ha de ser clave tanto para el trabajador como para la organización en términos de favorecer que el trabajador pueda dar lo mejor de sí mismo.

Visto el plano organizacional desde un prisma individual, se concluye con cierta seguridad, que los comportamientos proactivos y actitudes positivas puedan fomentar cierto nivel de salud y, por ende, felicidad en el entorno laboral. Sin embargo, se analizan estos parámetros en cuanto a la interacción del individuo con la organización. Pero en dicha interacción, también existe cierto feedback por parte de la organización que hace falta tener en cuenta: si el trabajador no dispone de un entorno laboral que responda positiva y proactivamente a las reacciones y comportamientos que éste tiene (o al menos en la misma línea), la actitud del trabajador como individuo, poco o nada podrá hacer para que la empresa vire en ese sentido.

## **2.3. La importancia de la salud laboral**

Si se estudia la felicidad en el trabajo, inherentemente se hace mención de las implicaciones que ésta puede presentar en un individuo en cuanto a su salud. Un trabajador feliz, por definición, se podría considerar un trabajador sano a nivel físico, mental y con unas relaciones sociales positivas con sus compañeros y superiores.

La salud, en cuestiones generales, es un concepto que denota ausencia de enfermedad (tanto a nivel físico como mental). Por lo tanto, para poder estudiar la salud en el entorno laboral, es necesario delimitar todos aquellos factores que pudieran comprometerla, o al menos, poder identificarlos para promover acciones que ayuden a preservarla. Analizando de cerca los diferentes planos que comportan la Salud de un individuo, existen factores dentro del plano físico, psicológico y social/ambiental.

### **2.3.1 Riesgos físicos**

Dentro de la categoría de los riesgos físicos, se estudian todos aquellos riesgos que pueden comprometer la salud física del trabajador, como pueden ser la falta de movilidad, largas horas de pie en el puesto de trabajo, exposición a sustancias tóxicas, condiciones de temperatura/luz inadecuadas, largas jornadas laborales, etc. Así mismo, trabajos en los que los estresores ambientales y de trabajo sean inadecuados, también pueden conllevar a una respuesta física como consecuencia del malestar psicológico.

En esta línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), realizó un estudio de las implicaciones que estas enfermedades a nivel físico del trabajador pueden suponer para la economía de la empresa y la competitividad resultante en el mercado laboral. Las enfermedades resultantes de pobres condiciones de trabajo suponen un coste añadido a la empresa no sólo a nivel humano.

La **fatiga** es una de las consecuencias más graves a desarrollar por el trabajador en el entorno laboral. Dentro de la misma, se distingue la fatiga física, la mental y la relacional como consecuencia de las anteriores. La fatiga supone un cambio comportamental por parte del trabajador ya que disminuye notoriamente su rendimiento laboral por una falta de capacidad de respuesta a las demandas del entorno. Así mismo, comporta ciertos cambios en la productividad y en las relaciones con los compañeros. Para poder combatir la exigencia del entorno, el trabajador intenta incrementar el nivel de respuesta ante los estresores físicos y mentales para poder proporcionar el mismo tipo de respuesta promoviendo así el desarrollo de un agotamiento extremo. La fatiga laboral no sólo se caracteriza por una disminución en las funciones del trabajador, sino que también puede suponer un peligro para la seguridad del resto.

### ***2.3.2 Riesgos psicológicos***

Con respecto a los riesgos en la salud mental, la Organización Mundial de la Salud, define la salud mental el “estado de bienestar en el cual el individuo consciente de sus propias capacidades puede afrontar las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera y tener la capacidad para hacer contribuciones a la comunidad” (Organización Mundial de la Salud, 2016; cit. en Muñoz, Restrepo & Cardona, 2016; 66).

Con respecto a la influencia que la Salud Mental tiene en el entorno laboral, se puede decir que es clave para que se pueda mantener una óptima motivación, compromiso, satisfacción y niveles de productividad deseados. Uno de los principales elementos que pueden afectar a este plano de la salud se podría considerar el estrés laboral, siendo éste una sobrecarga de responsabilidades en conjunción con dos elementos principales: falta de herramientas de afrontamiento además de una posible sobreexigencia personal e institucional.

Entendiendo el estrés como factor coadyuvante del desarrollo de este tipo de enfermedades, se puede afirmar que tiene un claro efecto negativo en la salud del

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

---

trabajador. Sin embargo, también se ha visto cómo el estrés puede ser positivo: se podría considerar como tal cuando se entiende como reto, cuando está orientado a la tarea, cuando está ligado a la motivación, tanto del individuo como del equipo, para conseguir unos fines determinados. El estrés positivo o eustrés puede derivar en el desarrollo de *engagement* por parte del trabajador, así como compromiso no sólo con la tarea sino también con la organización, sentimiento de pertenencia, puede suponer un aliciente o reto para el trabajador y resultar ser una meta más que le anime en el escalafón de su progresión profesional.

Por otro lado, el **estrés negativo o distrés**, se presenta cuando el individuo no puede hacer frente las demandas del entorno, por lo que, éstas le superan y generan cierta reacción física y mental en el individuo. Dependiendo de la persona que se enfrente a la situación en concreto, la reacción puede ser completamente diferente, es decir, para poder evaluar si una situación puede suponer un problema para un trabajador, se ha de valorar también qué tipo de nivel de afrontamiento y de qué tipo de recursos dispone el trabajador en sí. Por lo tanto, como existen diferencias individuales a la hora de poder valorar una situación como estresante, también se ha de decir que existen diferentes respuestas a la misma.

Dicho esto, se ha visto cómo un trabajador puede valorar como “muy estresante” una tarea nunca realizada, suponiéndole ésta una serie de reacciones físicas y mentales que le puedan desbordar y afectar a su rendimiento. Así mismo, también se puede ver a un compañero de este trabajador, que valore la misma situación como “muy estresante” pero vista como un reto profesional y, por lo tanto, éste reaccione desarrollando recursos y habilidades para poder afrontarla lo más proactivamente posible.

Las posibles consecuencias negativas que se dan en la presencia de estrés negativo en el entorno laboral son muy variadas. Entre ellas, cabe destacar el absentismo o, incluso, el presentismo laboral (Jarman, Martin, Venn, Otahal & Sanderson, 2015). El término **presentismo** hace referencia a justo lo contrario a no acudir al puesto de trabajo como puede ser el absentismo. Es decir, acudir al trabajo, pero no ejecutar ninguna de las funciones que se supone que se han de realizar. Este término hace referencia a permanecer en el puesto de trabajo como una mera presencia física pero no como un trabajador activo. Este tipo de comportamiento puede darse en entornos laborales no estimulantes, en entornos laborales extremadamente exigentes u hostiles, en posibles trabajos “puente” (aquellos que se aceptan como pasos intermedios en el futuro profesional del individuo) o en puestos de trabajo temporales ante la escasez de oportunidades laborales relacionadas con el sector de trabajo del individuo o derivada de una crisis económica.

Otra consecuencia negativa de la presencia de este estrés negativo se conoce como el síndrome del trabajador quemado o **burnout**. Este síndrome hace referencia a la insatisfacción presente por el volumen creciente de responsabilidades en el entorno laboral. La reacción que un trabajador puede desarrollar ante el burnout se puede catalogar en el plano físico, mental y social (Moreno, Bermúdez, Beltrán, Castellanos, Salinas & Pérez, 2014).

Analizando estos aspectos, dentro del entorno laboral, también existe el posible desarrollo de conductas relacionadas con el volumen y demanda del trabajo, véase: el *engagement* vs **workaholism**. Son dos términos relacionados con la pasión, entendida ésta como una fuerte inclinación hacia una actividad que a la persona le gusta, le resulta importante y en la que invierte tiempo y energía (Vallerand 2003, 2008, 2010). Sin embargo, aunque ambos estén relacionados con la pasión, se ve cómo se establece una relación notablemente diferente, existiendo así una correlación positiva entre *engagement* y pasión armoniosa, así como entre *workaholism* y pasión obsesiva.

Por un lado, el *engagement* está relacionado con la productividad y con el compromiso del trabajador para con la organización. La presencia de este tipo de comportamiento favorece la construcción de una buena comunicación entre los integrantes de un equipo, predice una buena salud (Bakker y Leiter, 2010) y, a su vez, una buena salud mental y física predice el rendimiento de los empleados (Demerouti y Bakker, 2006).

Sin embargo, por otro lado, el *workaholism* o adicción al trabajo se considera un tipo de comportamiento en el entorno laboral estrechamente relacionado con la pasión obsesiva ya que, aunque se puede considerar que los trabajadores presentan un rendimiento elevado, su productividad no siempre va en la misma línea. Los trabajadores que presentan este tipo de comportamiento pueden sufrir falta de entendimiento del límite de sus funciones, elevado perfeccionismo, rigidez e incapacidad de delegar, entre otros. Aunque se podría pensar que no supone un grave problema en términos de productividad como puede ocasionar el presentismo o absentismo, la adicción al trabajo no sólo afecta al trabajador en sí a nivel físico y mental sino también a su entorno laboral, siendo sus compañeros y su trabajo los principales en resentirse.

### **2.3.3 Riesgos ambientales**

Para poder entender los posibles elementos o agentes que intervienen en la salud del trabajador, se ha analizado como uno de los elementos principales, el clima laboral.

El **clima laboral** está compuesto por el comportamiento del trabajador con respecto a las condiciones laborales (recursos personales), las condiciones de trabajo que éste encuentre en la organización (que puede afectar a nivel físico y/o psicológico), y la interacción entre persona y ambiente que, dependiendo de los recursos y de las circunstancias, puede ser positivo o negativo para el trabajador.

El clima laboral no es un constructo estático ni es percibido de la misma manera por los trabajadores, ya que, la percepción del mismo depende y mucho de los recursos y expectativas de éste. Tampoco se puede afirmar que el clima laboral puede ser positivo o negativo per se. Pero sí que se puede confirmar que es un factor determinante, en conjunción con otros, para determinar la salud laboral del trabajador.

Así mismo, dentro de este grupo, se observa la interacción de los trabajadores entre sí a nivel sociolaboral, así como con sus superiores. Dicha interacción depende de la integración existente del trabajador en el entorno. Como ser social, el trabajador interacciona constantemente en su puesto de trabajo y dicha interacción, dependiendo de la naturaleza de la misma, puede suponer una ventaja competitiva para la empresa. En un entorno favorecedor de relaciones laborales proactivas, la satisfacción derivada de las relaciones sociales entre los trabajadores, pueden suponer un aumento de la productividad gracias a una comunicación eficiente y eficaz entre los mismos y disponer de directrices claras en cuanto a sus funciones.

Sin embargo, uno de los problemas más acusados con respecto a la disfuncionalidad que pueda existir en este tipo de relaciones, es el **mobbing** o acoso laboral que, además de afectar a las relaciones sociales de los trabajadores, también tiene repercusiones a nivel físico y mental. Según Rosario-Hernández & Millán (2016; 184) se puede considerar que existe acoso laboral cuando lo que se pretende es “intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima con vías a eliminarla de la organización”.

## 2.4. Concienciación

Desde las organizaciones “saludables” existe una concienciación de la importancia que el elemento “humano” tiene con respecto al progreso de la misma. La salud del trabajador es clave y determinante para el progreso y competencia.

En términos de ausencia de salud en el trabajo, elementos como la sobreexigencia, la falta de una comunicación proactiva en cuanto a funciones y estrategia, la escasa retribución económica y la ausencia de salario emocional, son elementos clave de análisis. La falta de seguridad en el puesto de trabajo, de libertad en

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

---

la toma de decisiones con respecto al trabajo a desarrollar, la limitación de la flexibilidad y el exceso de control externo, son fuentes de estrés para el trabajador.

Por lo tanto, existe cierta importancia en delimitar qué acciones se han de realizar para el crecimiento tanto de los trabajadores como de las organizaciones. La productividad es un constructo resultante de la interacción entre una organización que entiende a sus trabajadores como piezas clave del progreso competitivo, así como, del trabajador que progresa profesionalmente en el entorno laboral y que concilia éste con su entorno personal.

Dicho esto, la búsqueda de la satisfacción personal, la autoeficacia, así como un clima de trabajo que favorezca la conjunción de estos elementos, se entienden como constructos clave en pro del crecimiento personal y profesional del trabajador.

Esta búsqueda puede realizarse a título propio, intentando cambiar los posibles agentes estresores que limiten dicho crecimiento o evolución. Sin embargo, si este cambio no se da juntamente con el entorno laboral, es decir, si esta visión no es también una prioridad para la organización, todo cambio por parte del trabajador verá frustrado su progreso. Así mismo, si una empresa genera cambio y no dispone de un capital humano que responda en consecuencia, no verá frutos en su determinación competitiva.

## METODOLOGÍA Y ANÁLISIS

### 3.1. Contexto

Para analizar la felicidad laboral, es necesario delimitar todos aquellos elementos que la definen y pueden afectar a su desarrollo. El trabajador y la organización entienden la interacción entre estos factores esencial para que pueda desarrollarse.

El motivo de análisis reside principalmente en la creciente preocupación por el elemento humano dentro de la organización, la importancia de éste como factor clave estratégico, así como principal motor de la productividad empresarial. Según el estudio desarrollado por Dutschk (2013) en Portugal, se consiguió identificar ocho factores que pueden influir dentro de la felicidad en el trabajo, como son: el desarrollo personal, el reconocimiento y respeto, el ambiente de trabajo, los objetivos laborales propuestos, el equilibrio con la vida personal y social, la influencia y apoyo de los jefes y compañeros, así como el compromiso con la organización y la seguridad. No será el primero ni el último que trató de delimitar dichos factores ya que, paulatinamente en otros ambientes de estudio, Bowling et al. (2010) en su metaanálisis de la satisfacción en el trabajo, consiguió establecer que la satisfacción laboral está positivamente relacionada con una elevada felicidad personal y una mayor salud.

Los beneficios van más allá del entorno laboral, promulgado así que la satisfacción laboral en conjunción con la felicidad personal es sinónimo de una baja prevalencia de enfermedades como la depresión, ansiedad y pérdida de control emocional y conductual en pro de óptimos niveles de energía, así como una mayor calidad en las interacciones sociales.

### 3.2. Método

Los elementos de análisis que componen este estudio, para poder elaborar unas conclusiones coherentes con los parámetros analizados, son el clima laboral, la satisfacción laboral y la autoeficacia (elementos unifactoriales). Como elementos multifactoriales se ha analizado el constructo de personalidad resistente, *burnout*, contenido del puesto de trabajo, posible desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral.

### **3.2.1. Participantes**

La muestra multiocupacional analizada está compuesta por un total de 30 empleados de diferentes partes del mundo. La razón por la cual se ha analizado el comportamiento organizacional de estas personas reside en varios factores diferenciales, a saber, lugar de residencia, antigüedad en el puesto de trabajo, ocupación en diferentes industrias, variado nivel de responsabilidad, entre otros.

Para llevar a cabo este estudio, se ha tenido en cuenta que los candidatos fueran trabajadores en similares entornos laborales, así como condiciones sociales. La recogida de datos se ha llevado a cabo durante la primavera de 2019 (dos meses en total) a través de la computarización de las escalas para una más rápida, eficaz y anónima recogida de datos. La participación fue totalmente voluntaria y se ha asegurado que prevalezca el anonimato de los participantes en todo momento.

Para un análisis más exhaustivo, se ha tomado una muestra más reducida de 10 trabajadores, en la que, como elementos comunes, destaca el nivel de estudios universitario, la franja de edades comprendidas entre 31 y 36 años, así como la empleabilidad. Sin embargo, se han ampliado las fronteras y se ha llevado este análisis al ámbito internacional (Sujeto 7 - Dubái, Sujeto 8 - Tailandia, Sujeto 6 - Reino Unido, entre otros) para enriquecer los resultados y proporcionar una visión aún más completa de los elementos analizados y eliminar, así, el posible condicionamiento cultural.

### **3.2.2. Instrumentos**

Para cada uno de los constructos de análisis se ha utilizado una herramienta validada:

#### **1) Instrumento de análisis del Clima Laboral: Cuestionario de Litwin y Stringer.**

Con este cuestionario se pretende evaluar la influencia que el estilo de liderazgo afecta al clima organizacional y cómo este determina la motivación e implicación del trabajador en la organización. Así mismo, estudia el efecto del clima laboral en el trabajador y su motivación y determina los efectos que tiene este sobre la satisfacción y el desempeño laboral. Las dimensiones analizadas son estructura del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, conflicto e identidad o identificación con la organización. El cuestionario consta de 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

**2) Instrumento de análisis de la Satisfacción Laboral: Cuestionario S10/12 de J.L. Meliá y J.M. Peiró.**

Cuestionario que muestra una versión reducida de un grupo de cuestionarios realizados por los mismos autores para analizar el grado de satisfacción laboral. El S10/12 consta de 12 ítems, con elevado nivel de fiabilidad y validez y que incluye el análisis de tres factores: satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico y con la retribución recibida.

**3) Instrumento de valoración de la Personalidad Resistente: Escala de Personalidad Resistente (CPR) de Kobasa y Moreno.**

Este instrumento, compuesto por 21 ítems, mide cómo la personalidad resistente o *hardiness* modula el estrés laboral y sus consecuencias. Para ello, se estudian tres dimensiones: compromiso, reto y control. La puntuación se obtiene a través de una escala tipo Likert de 1 a 4 puntos. Como elementos clave, el compromiso o implicación significa el grado de identificación con el trabajo a desarrollar; el control hace referencia al nivel de influencia que los sujetos tienen sobre la situación en sí; y el reto, describe todas aquellas posibles situaciones estresantes que se traduzcan en posible crecimiento para el trabajador.

**4) Instrumento de valoración de la Autoeficacia: Escala de Autoeficacia General (EAG) de Baessler y Schwarzer.**

Este instrumento, compuesto por 10 ítems, mide el nivel de autoeficacia general entendida como la capacidad de las personas para lidiar con los estresores de la vida cotidiana y cómo la persona puede influir en dichas situaciones con sentimientos, pensamientos y acciones. La puntuación se obtiene a través de una escala tipo Likert de 1 a 4 puntos. Se ha utilizado la versión española de la escala diseñada por Sanjuán, Pérez y Bermúdez (2000).

**5) Instrumento de valoración del *Burnout*: *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS).**

Este instrumento, compuesto por 16 ítems, está a su vez subdividido en otras tres subescalas que estudian la eficacia profesional (6 ítems), el agotamiento (5 ítems) y el cinismo (5 ítems). La puntuación se obtiene a través de una escala tipo Likert de 1 a 7 puntos.

**6) Instrumento de valoración del Contenido del Puesto de Trabajo: *Job Content Questionnaire* (JCO) de Karasek y Theorell.**

Este instrumento, compuesto por 25 ítems en total, está a su vez subdividido en otras tres subescalas que estudian la dimensión apoyo por parte de los compañeros y supervisor (10 ítems), las demandas psicológicas del trabajo o cuánto se trabaja (8 ítems) y el control o recurso para hacer frente a las demandas del trabajo (7 ítems). La puntuación se obtiene a través de una escala tipo Likert de 1 a 4 puntos.

**7) Instrumento de valoración del Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI) de Siegrist.**

Este instrumento, compuesto por 23 ítems en total, está a su vez subdividido en otras tres subescalas que estudian el esfuerzo extrínseco (relacionado con la percepción que el trabajador tiene sobre el trabajo a realizar), la recompensa profesional (el estatus financiero, la estima y la seguridad en el trabajo) así como la sobreimplicación (dedicación excesiva al trabajo, sentimientos positivos y negativos, y la actitud consecuente). La puntuación se obtiene a través de una escala tipo Likert de 1 a 5 puntos. Este cuestionario, además, muestra los cambios que se han experimentado recientemente en el entorno laboral fruto de la inseguridad laboral, la movilidad resultante, la desigualdad salarial, entre otros.

**8) Instrumento de valoración la Fatiga Laboral: *Multidimensional Fatigue Inventory* (MFI) versión breve Boada-Grau, De-Diego, De-Llanos-Serra y Virgil-Colet.**

Este instrumento, compuesto por 19 ítems en total, está a su vez subdividido en otras tres subescalas que estudian la fatiga general (inapetencia, falta de concentración, bajo rendimiento y cansancio mental), la fatiga física y la concentración y motivación (las ganas para realizar las cosas, la apetencia, la iniciativa y los planes de futuro). La puntuación se obtiene a través de una escala tipo Likert de 1 a 7 puntos.

En un análisis inicial de la muestra y en el constructo de la definición de estudio, se valora en este análisis hacer uso y apología a los estudios de Salas-Vallina, A., Alegre, J. (2018). En dicho análisis, se establecen las dimensiones que delimitan el concepto de Felicidad en el trabajo, siendo éstas, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el *engagement* del trabajador. Sin embargo, presentando los cuestionarios delimitados para tal fin, se muestra muy ajustado el análisis para poder

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

---

delimitar el cómputo de constructos que pueden afectar a la aparición de la felicidad en el trabajo.

Por lo tanto, la muestra analizada presenta un compendio de resultados de las ocho escalas anteriores, analizadas según los criterios establecidos por cada una de ellas, y presentadas en un análisis numérico y gráfico.

# La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial

## *Work happiness: a multifactorial achievement*

### 3.3. Análisis totalidad de la muestra

**Tabla 1**  
*Análisis de la totalidad de la muestra: datos personales, clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout*

	Edad	Género	Datos Personales			Clima	Satisfacción	Personalidad Resistente			Autoeficiencia		Burnout		Eficacia Personal
			Antigüedad Puesto	Antigüedad Profesión	Antigüedad Empresa			Unifactorial	Unifactorial	Implicación	Reto	Control	Unifactorial	Agotamiento	
Sujeto 1	35	Mujer	1,5	1,5	1,5	95,24%	52,38%	89,29%	100,00%	89,29%	78,00%	51,43%	71,43%	92,86%	
Sujeto 2	33	Mujer	4	8	4	120,00%	66,67%	89,29%	85,71%	85,71%	84,00%	31,43%	32,14%	85,71%	
Sujeto 3	35	Mujer	1	11	6	112,86%	86,90%	92,86%	85,71%	50,00%	72,00%	54,29%	25,00%	73,81%	
Sujeto 4	31	Mujer	1,5	1,75	1,5	116,67%	64,29%	96,43%	89,29%	96,43%	74,00%	74,29%	50,00%	71,43%	
Sujeto 5	31	Hombre	3	6	6	147,62%	79,76%	100,00%	100,00%	75,00%	92,00%	28,57%	25,00%	92,86%	
Sujeto 6	33	Mujer	0,1	10	0	122,86%	80,95%	85,71%	85,71%	85,71%	86,00%	65,71%	92,86%	78,57%	
Sujeto 7	33	Mujer	2,5	2,5	2	77,14%	26,19%	57,14%	78,57%	67,86%	90,00%	71,43%	92,86%	66,67%	
Sujeto 8	34	Mujer	1	11	1	136,19%	85,71%	89,29%	100,00%	96,43%	98,00%	65,71%	28,57%	95,24%	
Sujeto 9	27	Mujer	2,5	2,5	2,5	78,57%	28,57%	75,00%	71,43%	82,14%	82,00%	48,57%	67,86%	78,57%	
Sujeto 10	31	Hombre	3	3	3	83,33%	32,14%	64,29%	96,43%	82,14%	98,00%	42,86%	71,43%	90,48%	
Sujeto 11	29	Hombre	2,7	2,7	3	110,95%	44,05%	57,14%	71,43%	75,00%	94,00%	80,00%	82,14%	57,14%	
Sujeto 12	36	Hombre	5	5	5	122,38%	73,81%	82,14%	82,14%	89,29%	74,00%	40,00%	75,00%	80,95%	
Sujeto 13	35	Hombre	2	10	10	155,71%	97,62%	100,00%	100,00%	92,86%	100,00%	42,86%	39,29%	100,00%	
Sujeto 14	30	Mujer	1,5	1,5	1,5	127,62%	32,14%	64,29%	89,29%	64,29%	76,00%	85,71%	92,86%	52,38%	
Sujeto 15	29	Hombre	2	2	2	108,57%	44,05%	57,14%	67,86%	71,43%	74,00%	71,43%	75,00%	61,90%	
Sujeto 16	32	Mujer	3,3	3,3	3	116,19%	69,05%	78,57%	92,86%	60,71%	100,00%	34,29%	46,43%	69,05%	
Sujeto 17	24	Mujer	0,8	0,8	0,8	117,14%	48,81%	82,14%	89,29%	82,14%	70,00%	45,71%	57,14%	66,67%	
Sujeto 18	32	Hombre	4	4	4	112,38%	82,14%	96,43%	96,43%	78,57%	76,00%	42,86%	28,57%	83,33%	
Sujeto 19	34	Mujer	1,8	1,8	2	106,19%	51,19%	67,86%	92,86%	60,71%	82,00%	91,43%	82,14%	76,19%	
Sujeto 20	34	Mujer	1	1	1	96,19%	45,24%	71,43%	75,00%	71,43%	78,00%	17,14%	35,71%	88,10%	
Sujeto 21	44	Mujer	19	19	19	118,57%	75,00%	82,14%	71,43%	71,43%	78,00%	68,57%	14,29%	88,10%	
Sujeto 22	34	Hombre	3	3	3	136,19%	94,05%	100,00%	92,86%	75,00%	78,00%	51,43%	14,29%	90,48%	
Sujeto 23	37	Mujer	2	16	2	146,19%	86,90%	92,86%	92,86%	78,57%	88,00%	34,29%	25,00%	80,95%	
Sujeto 24	35	Mujer	3	4	3	77,62%	50,00%	89,29%	100,00%	92,86%	82,00%	77,14%	57,14%	61,90%	
Sujeto 25	35	Hombre	15	15	2	64,29%	46,43%	82,14%	85,71%	75,00%	70,00%	37,14%	46,43%	64,29%	
Sujeto 26	27	Mujer	2	2	2	123,81%	70,24%	75,00%	71,43%	82,14%	72,00%	62,86%	50,00%	64,29%	
Sujeto 27	36	Hombre	6	10	7	106,19%	52,38%	67,86%	78,57%	60,71%	74,00%	57,14%	67,86%	80,95%	
Sujeto 28	30	Mujer	3	3	3	80,48%	44,05%	75,00%	78,57%	82,14%	88,00%	85,71%	89,29%	83,33%	
Sujeto 29	37	Hombre	5	15	15	134,76%	86,90%	85,71%	89,29%	71,43%	84,00%	31,43%	42,86%	85,71%	
Sujeto 30	26	Hombre	3	3	3	101,90%	41,67%	57,14%	57,14%	60,71%	66,00%	57,14%	78,57%	61,90%	
<b>AVERAGE</b>						<b>111,79%</b>	<b>61,31%</b>	<b>80,12%</b>	<b>85,60%</b>	<b>76,90%</b>	<b>81,93%</b>	<b>54,95%</b>	<b>55,24%</b>	<b>77,46%</b>	

Fuente: Elaboración propia

# La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial

## *Work happiness: a multifactorial achievement*

**Tabla 2**  
*Análisis de la totalidad de la muestra: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral*

	Cont. Puesto Trabajo (JCQ)			Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa			Fatiga Laboral		Concentración & Motivación
	Demandas	Control	Apoyo Social	Esfuerzo Externo	Recompensa	Sobreimplicación	Fatiga General	Fatiga Física	
Sujeto 1	70,00%	50,00%	77,50%	40,00%	65,45%	40,00%	57,14%	60,00%	65,71%
Sujeto 2	80,00%	89,29%	90,00%	46,67%	60,00%	30,00%	28,57%	54,29%	77,14%
Sujeto 3	73,33%	89,29%	87,50%	43,33%	61,82%	53,33%	53,57%	82,86%	80,00%
Sujeto 4	83,33%	78,57%	82,50%	60,00%	65,45%	70,00%	62,50%	82,86%	71,43%
Sujeto 5	90,00%	100,00%	82,50%	56,67%	60,00%	63,33%	32,14%	57,14%	100,00%
Sujeto 6	70,00%	64,29%	72,50%	33,33%	63,64%	23,33%	39,29%	34,29%	80,00%
Sujeto 7	76,67%	39,29%	62,50%	43,33%	72,73%	30,00%	53,57%	85,71%	65,71%
Sujeto 8	90,00%	85,71%	90,00%	63,33%	32,73%	83,33%	39,29%	60,00%	65,71%
Sujeto 9	66,67%	42,86%	67,50%	30,00%	50,91%	43,33%	16,07%	22,86%	80,00%
Sujeto 10	70,00%	35,71%	60,00%	53,33%	61,82%	23,33%	46,43%	51,43%	85,71%
Sujeto 11	73,33%	46,43%	62,50%	43,33%	65,45%	46,67%	46,43%	31,43%	77,14%
Sujeto 12	76,67%	89,29%	55,00%	53,33%	52,73%	70,00%	41,07%	45,71%	77,14%
Sujeto 13	76,67%	96,43%	90,00%	46,67%	20,00%	36,67%	16,07%	14,29%	100,00%
Sujeto 14	73,33%	35,71%	67,50%	53,33%	67,27%	53,33%	53,57%	65,71%	54,29%
Sujeto 15	73,33%	32,14%	72,50%	33,33%	63,64%	40,00%	35,71%	28,57%	77,14%
Sujeto 16	86,67%	78,57%	82,50%	26,67%	49,09%	30,00%	39,29%	17,14%	94,29%
Sujeto 17	76,67%	57,14%	75,00%	46,67%	52,73%	23,33%	42,86%	54,29%	77,14%
Sujeto 18	93,33%	100,00%	75,00%	50,00%	70,91%	56,67%	35,71%	48,57%	74,29%
Sujeto 19	73,33%	50,00%	77,50%	56,67%	70,91%	53,33%	53,57%	65,71%	62,86%
Sujeto 20	80,00%	64,29%	77,50%	30,00%	47,27%	26,67%	26,79%	100,00%	91,43%
Sujeto 21	73,33%	78,57%	72,50%	63,33%	41,82%	43,33%	16,07%	20,00%	85,71%
Sujeto 22	83,33%	92,86%	82,50%	33,33%	41,82%	50,00%	39,29%	68,57%	91,43%
Sujeto 23	63,33%	64,29%	75,00%	36,67%	67,27%	26,67%	26,79%	31,43%	94,29%
Sujeto 24	66,67%	75,00%	70,00%	73,33%	69,09%	63,33%	67,86%	45,71%	57,14%
Sujeto 25	73,33%	75,00%	60,00%	70,00%	60,00%	53,33%	32,14%	45,71%	68,57%
Sujeto 26	76,67%	78,57%	80,00%	73,33%	52,73%	43,33%	57,14%	82,86%	60,00%
Sujeto 27	73,33%	71,43%	67,50%	43,33%	56,36%	26,67%	66,07%	82,86%	48,57%
Sujeto 28	83,33%	32,14%	50,00%	46,67%	65,45%	43,33%	32,14%	82,86%	71,43%
Sujeto 29	76,67%	89,29%	87,50%	60,00%	70,91%	53,33%	39,29%	28,57%	74,29%
Sujeto 30	60,00%	46,43%	57,50%	43,33%	41,82%	30,00%	35,71%	40,00%	68,57%
<b>AVERAGE</b>	<b>76,11%</b>	<b>67,62%</b>	<b>73,67%</b>	<b>48,44%</b>	<b>57,39%</b>	<b>44,33%</b>	<b>41,07%</b>	<b>53,05%</b>	<b>75,90%</b>

Fuente: Elaboración propia

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

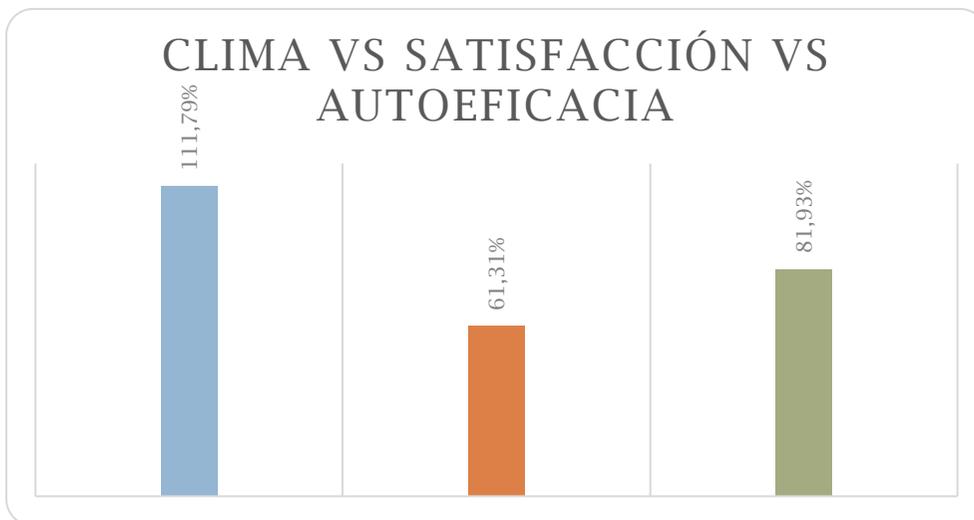


Figura 1: Clima vs Satisfacción vs Autoeficacia (% Total)  
Fuente: Elaboración propia

Analizando la globalidad de la muestra se percibe cierta correlación en valores como el clima, la satisfacción y la autoeficacia del constructo. Los diferentes patrones tienen picos de respuesta similares dependiendo del sujeto de respuesta y presentan una correlación lógicamente interrelacionada.

El valor más comprometido en este análisis es la satisfacción laboral. Los picos más altos en este estudio coinciden con sujetos entre 1.5 y 3 años de antigüedad dentro de la misma empresa, estrechamente ligados con una baja valoración del esfuerzo-recompensa.

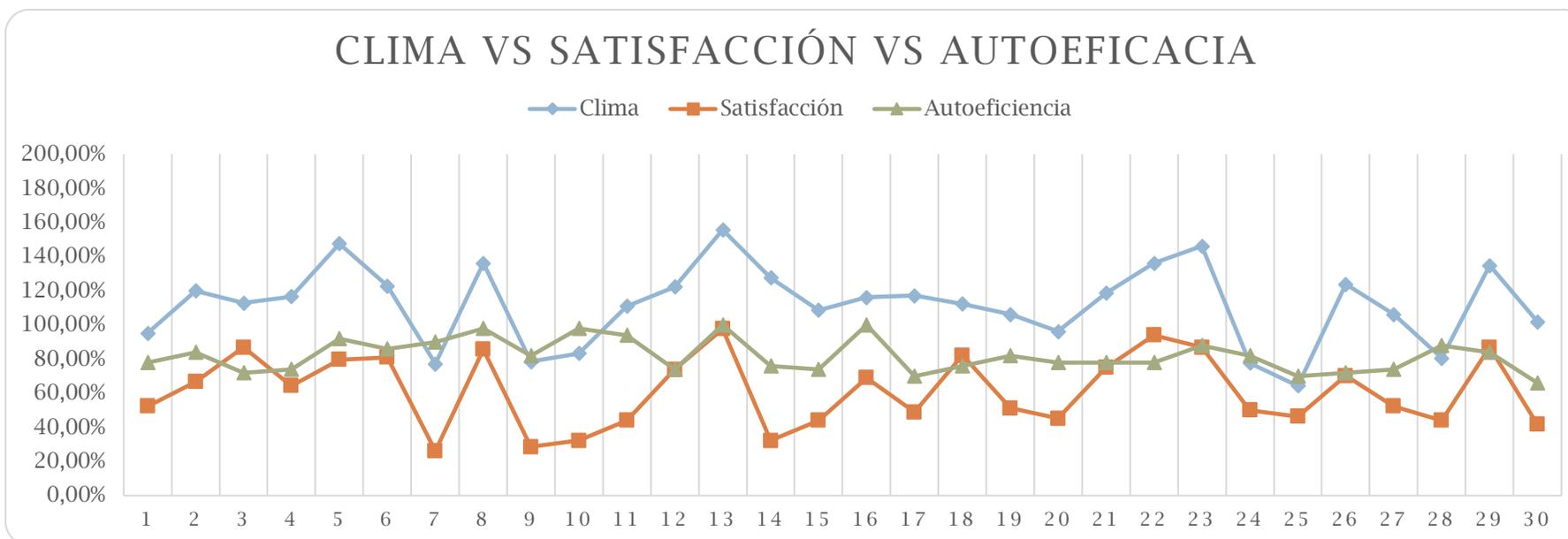


Figura 2: Clima vs Satisfacción vs Autoeficacia (% Individual)  
Fuente: Elaboración propia

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

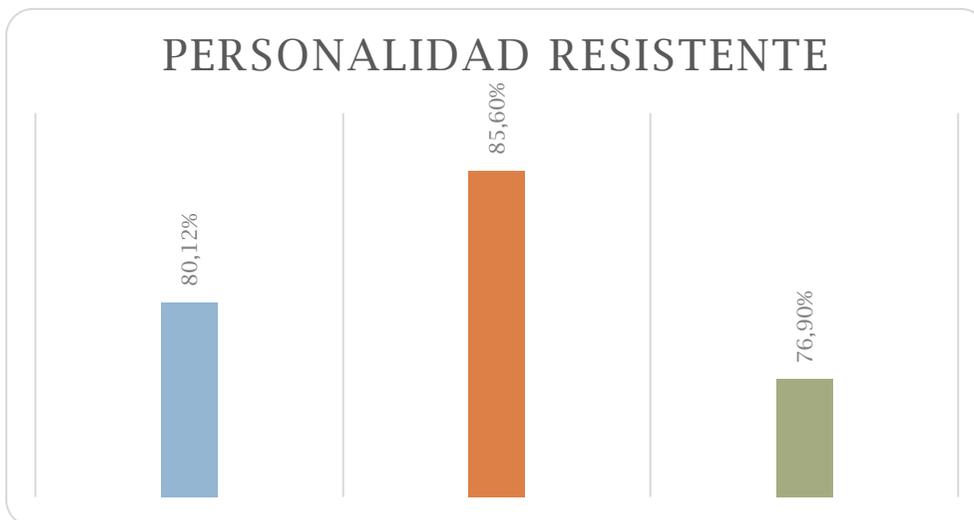


Figura 3: Personalidad Resistente: Implicación, Reto y Control (% Total)  
Fuente: Elaboración propia

Las puntuaciones obtenidas en cuanto a Personalidad Resistente se refieren correlacionan las puntuaciones obtenidas en los tres elementos de estudio, véase Implicación o Compromiso, Reto y Control. Las puntuaciones son sincronas a excepción de sujetos puntuales de estudio como es el Sujeto 3 y sorprendentemente coincidentes en sujetos como los Sujetos 6 y 30.

Este factor es especialmente interesante ya que muestra las estrategias de afrontamiento por la síntesis de estas tres variables, esencial para un entorno laboral saludable.

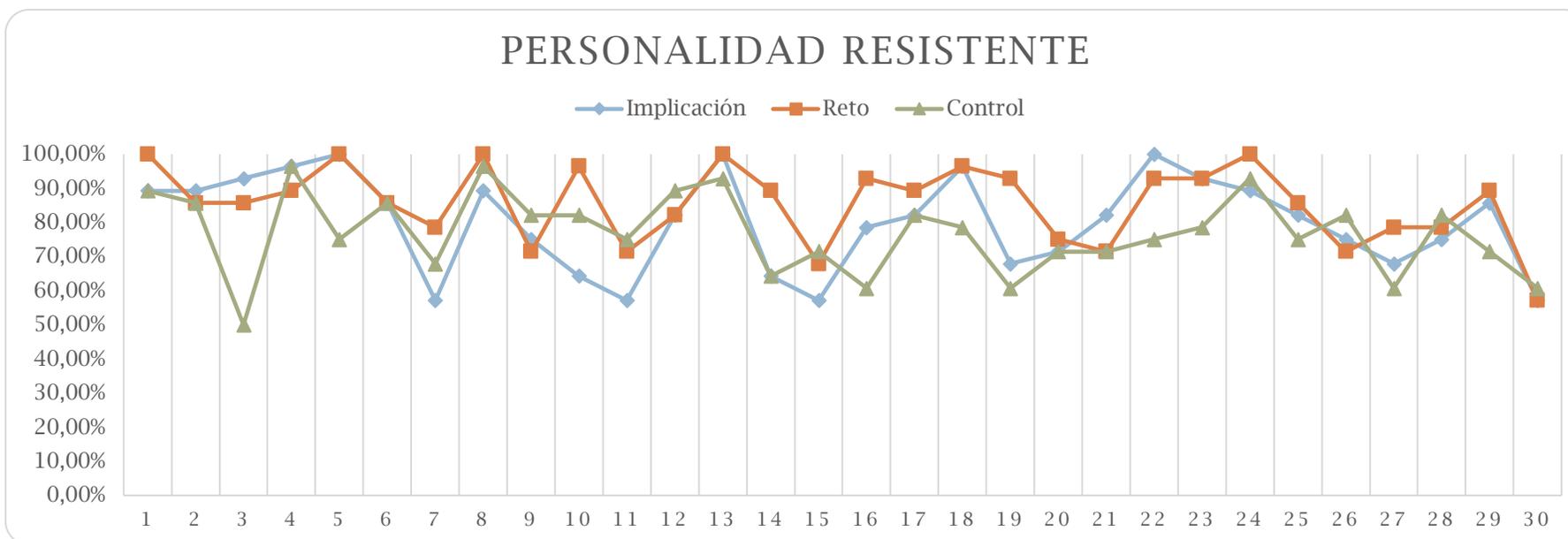


Figura 4: Personalidad Resistente: Implicación, Reto y Control (% Individual)  
Fuente: Elaboración propia

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

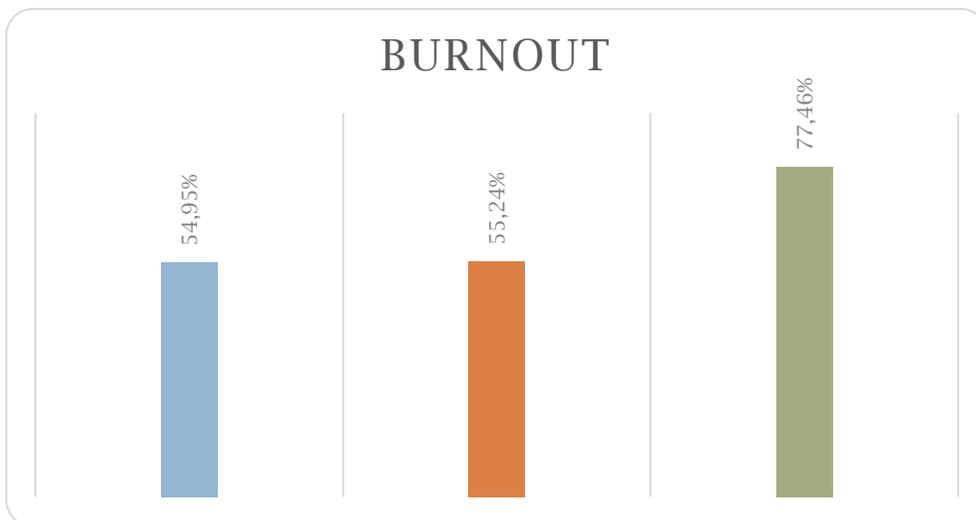


Figura 5: Burnout: Agotamiento, Cinismo y Eficacia Personal (% Total)  
Fuente: Elaboración propia

Se presenta una muestra de sujetos y resultados muy heterogénea (industrias variadas, puestos de trabajo acordes con la profesión original del sujeto de análisis, así como puestos de diferente responsabilidad). Parámetros como el Cinismo se ven disparados en sujetos con puestos de trabajo “irrelevantes” para su carrera profesional; el Agotamiento despunta en trabajos exigentes y en personas con elevado nivel de compromiso; y, excepto en casos puntuales, se ve cómo la Eficacia Personal se encuentra entre las puntuaciones más destacadas.

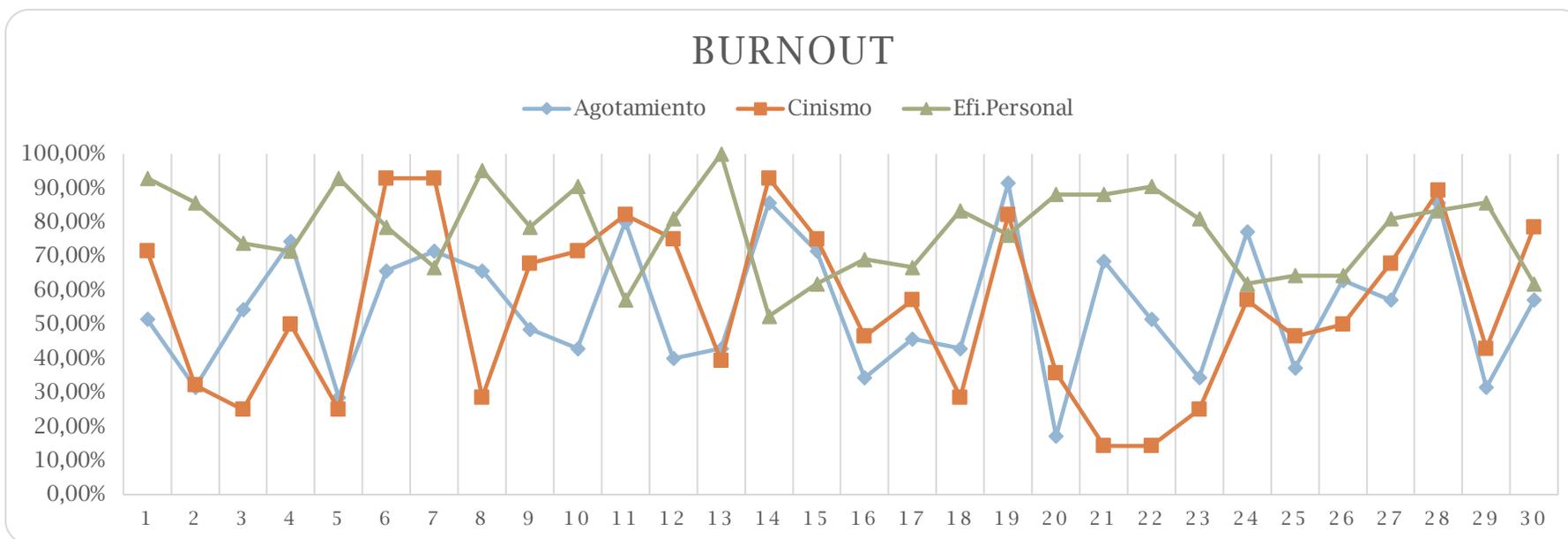


Figura 6: Burnout: Agotamiento, Cinismo y Eficacia Personal (% Individual)  
Fuente: Elaboración propia

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

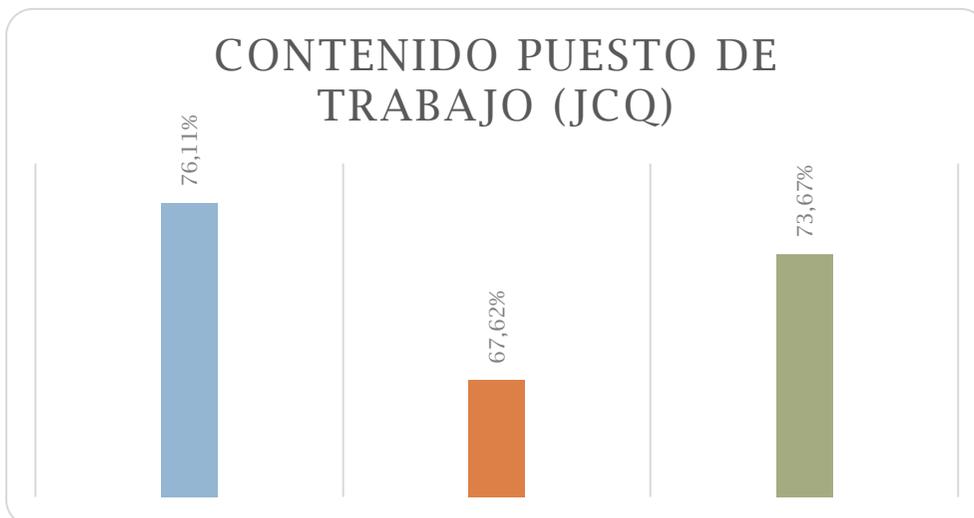


Figura 7: Contenido del Puesto de Trabajo (JCQ): Demandas, Control y Apoyo Social (% Total)  
Fuente: Elaboración propia

Aunque Demanda y Apoyo Social se mantienen en niveles considerablemente altos con respecto a la muestra analizada, donde se presenta un normo Control que indica la escasa capacidad de influencia que los trabajadores pueden tener sobre su entorno de trabajo.

Como elemento a destacar, en los sujetos con valores más dispares, se intuye que una de las razones de esta discrepancia reside en que, para llegar a ciertos puestos de trabajo más acordes con las necesidades del trabajador, en ocasiones, se aceptan puestos con condiciones laborales no tan satisfactorias, hasta injustas en ocasiones.

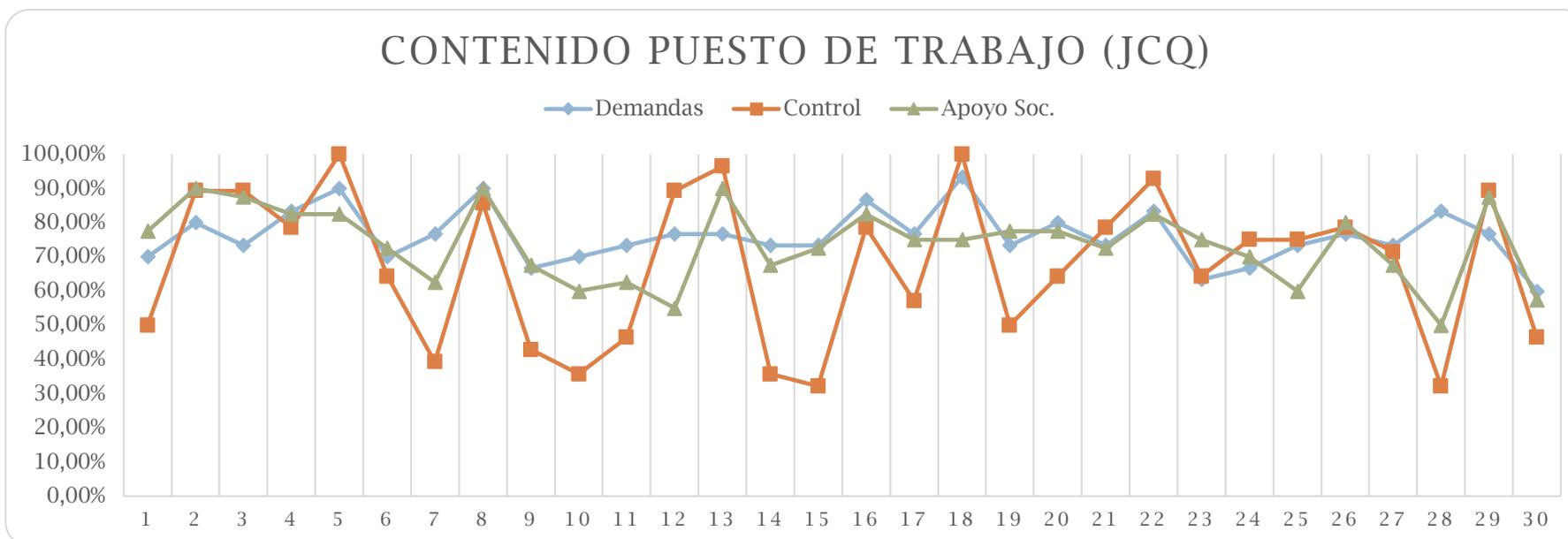
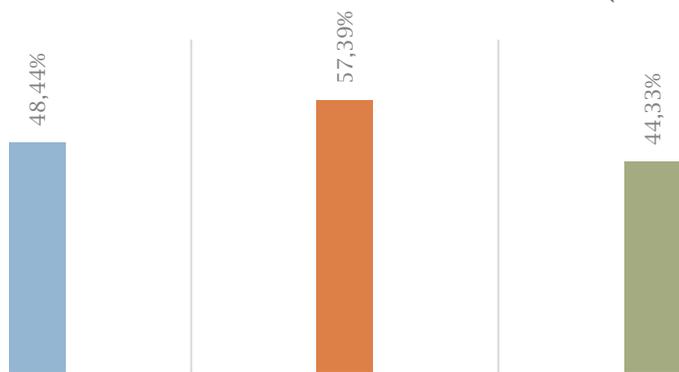


Figura 8: Contenido del Puesto de Trabajo (JCQ): Demandas, Control y Apoyo Social (% Individual)  
Fuente: Elaboración propia

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

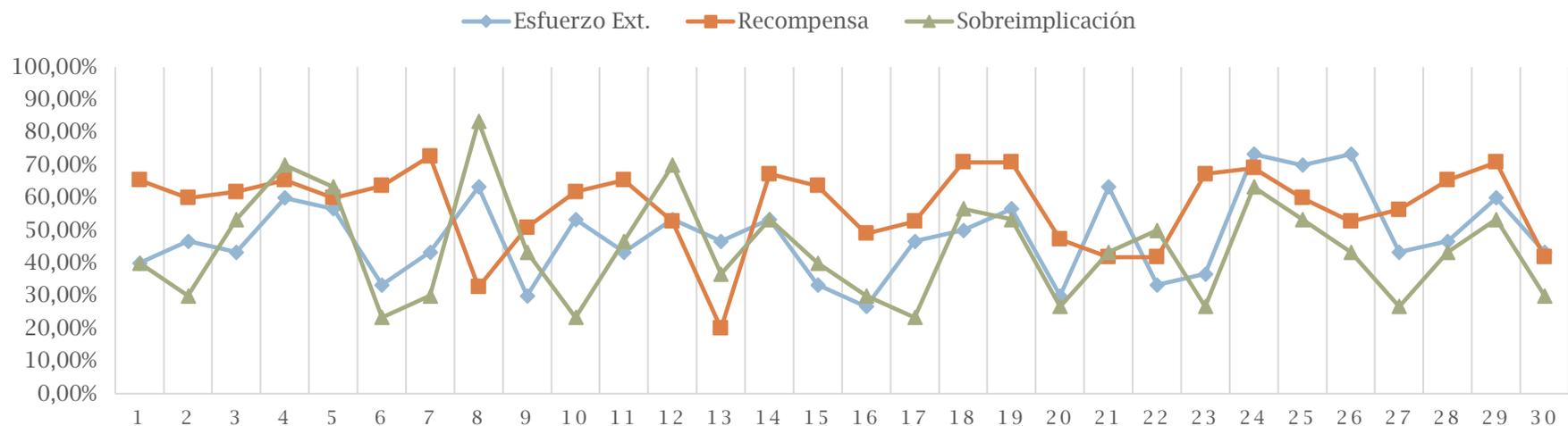
### MODELO DESEQUILIBRIO ESFUERZO - RECOMPENSA (ERI)



**Figura 9:** Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI): Esfuerzo Extrínseco, Recompensa, Sobreimplicación (% Total)  
Fuente: Elaboración propia

En la línea de la gráfica anterior, se ve una discrepancia de análisis de los resultados encontrados con respecto a Esfuerzo-Recompensa-Sobreimplicación: se describe la situación de sujetos con cierta sobrecarga laboral, así como desajuste de sus expectativas a nivel laboral con respecto al desarrollo de sus carreras. Muchos de los sujetos analizados hacen mención de que las condiciones laborales a priori, en un entorno en el que encontrar trabajo es tan complicado, suele ser el último eslabón de la cadena para tener en cuenta pero que acaba teniendo un peso considerable en las percepciones a posteriori.

### MODELO DESEQUILIBRIO ESFUERZO - RECOMPENSA (ERI)



**Figura 10:** Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI): Esfuerzo Extrínseco, Recompensa, Sobreimplicación (% Individual)  
Fuente: Elaboración propia

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

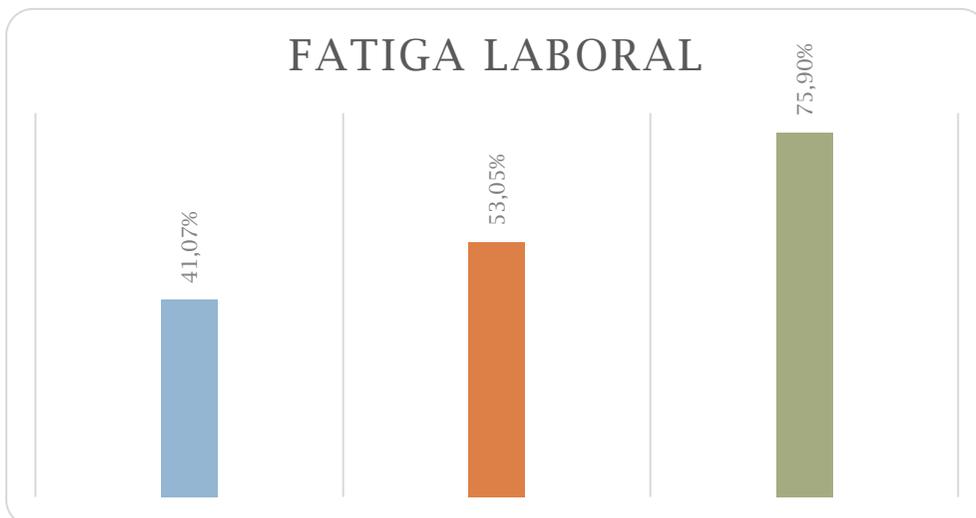


Figura 11: Fatiga Laboral: Fatiga General, Fatiga Física y Concentración & Motivación (% Total)  
Fuente: Elaboración propia

En un cómputo elevado de los sujetos analizados, los valores de concentración y motivación se muestran por encima de los que comportan la fatiga a nivel general y físico.

Aspectos como la inseguridad laboral presente en sujetos analizados, con elevados niveles de estrés y bajo control, con cierta desmotivación, así como una menor capacidad de crecimiento a nivel laboral, suelen ser los que acaban despuntando en cuanto a la incongruencia de estos valores.

Así mismo, se hace hincapié en la presencia de valores especialmente conectados con *burnout*, entre otros.

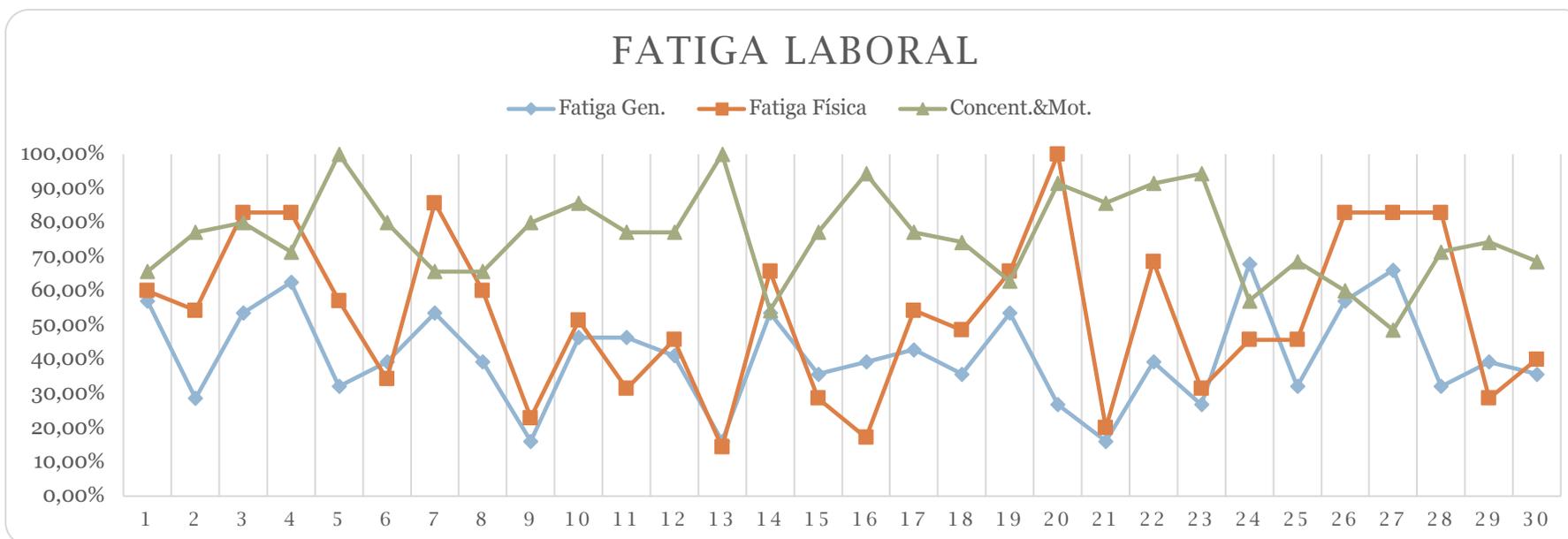


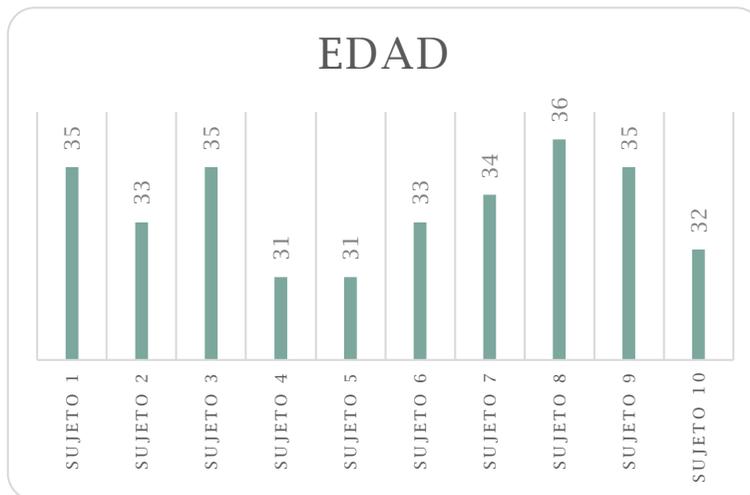
Figura 12: Fatiga Laboral: Fatiga General, Fatiga Física y Concentración & Motivación (% Individual)  
Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Análisis de la muestra específica

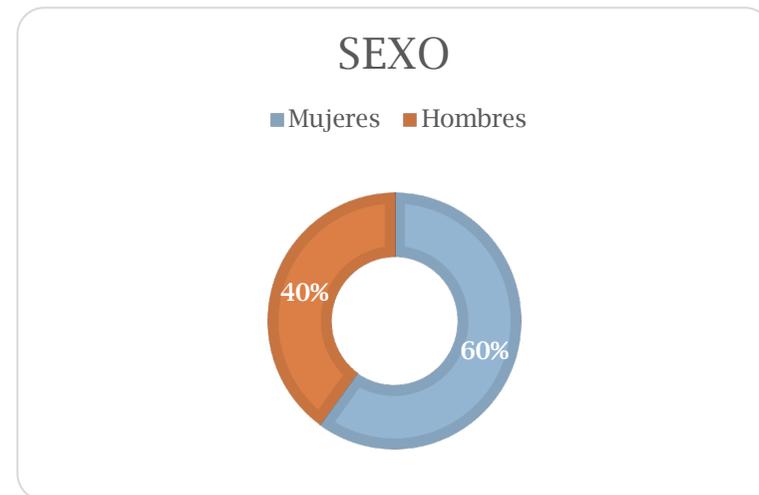
**Tabla 3**  
*Análisis muestra específica: datos personales y laborales*

	Edad	Sexo	Antigüedad en el lugar de trabajo actual (años)	Antigüedad en la profesión actual (años)	Antigüedad en la empresa actual (años)
Sujeto 1	35	Mujer	1,5	1,5	1,5
Sujeto 2	33	Mujer	4	8	4
Sujeto 3	35	Mujer	1	11	6
Sujeto 4	31	Mujer	1,5	1,75	1,5
Sujeto 5	31	Hombre	3	6	6
Sujeto 6	33	Mujer	0,1	10	0
Sujeto 7	34	Mujer	1	11	1
Sujeto 8	36	Hombre	5	5	5
Sujeto 9	35	Hombre	2	10	10
Sujeto 10	32	Hombre	4	4	4

Fuente: Elaboración propia



**Figura 13:** Edad muestra específica  
 Fuente: Elaboración propia



**Figura 14:** Sexo (%) muestra específica  
 Fuente: Elaboración propia

# La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial

## *Work happiness: a multifactorial achievement*

**Tabla 4**  
*Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout*

	Clima	Satisfacción	Personalidad resistente			Autoeficacia	Burnout		
	Unifactorial	Unifactorial	Implicación	Reto	Control	Unifactorial	Agotamiento	Cinismo	Eficacia personal
<b>Sujeto 1</b>	95,24%	52,38%	89,29%	100,00%	89,29%	78,00%	51,43%	71,43%	92,86%
<b>Sujeto 2</b>	120,00%	66,67%	89,29%	85,71%	85,71%	84,00%	31,43%	32,14%	85,71%
<b>Sujeto 3</b>	112,86%	86,90%	92,86%	85,71%	50,00%	72,00%	54,29%	25,00%	73,81%
<b>Sujeto 4</b>	116,67%	64,29%	96,43%	89,29%	96,43%	74,00%	74,29%	50,00%	71,43%
<b>Sujeto 5</b>	147,62%	79,76%	100,00%	100,00%	75,00%	92,00%	28,57%	25,00%	92,86%
<b>Sujeto 6</b>	122,86%	80,95%	85,71%	85,71%	85,71%	86,00%	65,71%	92,86%	78,57%
<b>Sujeto 7</b>	136,19%	85,71%	89,29%	100,00%	96,43%	98,00%	65,71%	28,57%	95,24%
<b>Sujeto 8</b>	122,38%	73,81%	82,14%	82,14%	89,29%	74,00%	40,00%	75,00%	80,95%
<b>Sujeto 9</b>	155,71%	97,62%	100,00%	100,00%	92,86%	100,00%	42,86%	39,29%	100,00%
<b>Sujeto 10</b>	112,38%	82,14%	96,43%	96,43%	78,57%	76,00%	42,86%	28,57%	83,33%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5**  
*Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral*

	Contenido del puesto de trabajo (JCQ)			Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI)			Fatiga laboral		
	Demandas psicológicas	Control	Apoyo social	Esfuerzo extrínseco	Recompensa profesional	Sobreimplicación	Fatiga general	Fatiga física	Concentración y motivación
<b>Sujeto 1</b>	70,00%	50,00%	77,50%	40,00%	65,45%	40,00%	57,14%	60,00%	65,71%
<b>Sujeto 2</b>	80,00%	89,29%	90,00%	46,67%	60,00%	30,00%	28,57%	54,29%	77,14%
<b>Sujeto 3</b>	73,33%	89,29%	87,50%	43,33%	61,82%	53,33%	53,57%	82,86%	80,00%
<b>Sujeto 4</b>	83,33%	78,57%	82,50%	60,00%	65,45%	70,00%	62,50%	82,86%	71,43%
<b>Sujeto 5</b>	90,00%	100,00%	82,50%	56,67%	60,00%	63,33%	32,14%	57,14%	100,00%
<b>Sujeto 6</b>	70,00%	64,29%	72,50%	33,33%	63,64%	23,33%	39,29%	34,29%	80,00%
<b>Sujeto 7</b>	90,00%	85,71%	90,00%	63,33%	32,73%	83,33%	39,29%	60,00%	65,71%
<b>Sujeto 8</b>	76,67%	89,29%	55,00%	53,33%	52,73%	70,00%	41,07%	45,71%	77,14%
<b>Sujeto 9</b>	76,67%	96,43%	90,00%	46,67%	20,00%	36,67%	16,07%	14,29%	100,00%
<b>Sujeto 10</b>	93,33%	100,00%	75,00%	50,00%	70,91%	56,67%	35,71%	48,57%	74,29%

Fuente: Elaboración propia

# La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial

## Work happiness: a multifactorial achievement

### CLIMA VS SATISFACCIÓN VS AUTOEFICACIA

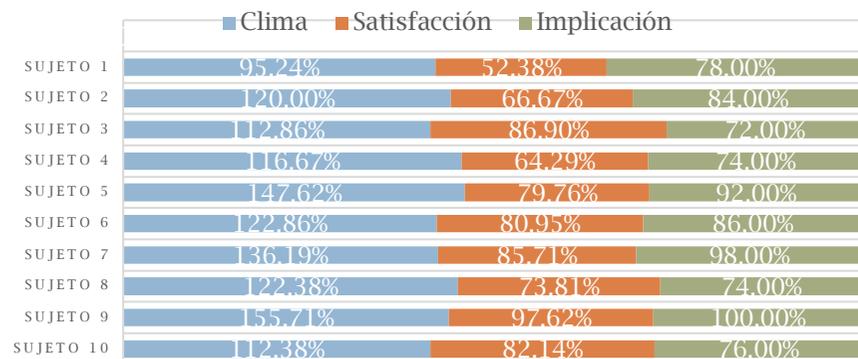


Figura 15: Clima vs Satisfacción vs Autoeficacia (% Individuo)  
Fuente: Elaboración propia

### PERSONALIDAD RESISTENTE

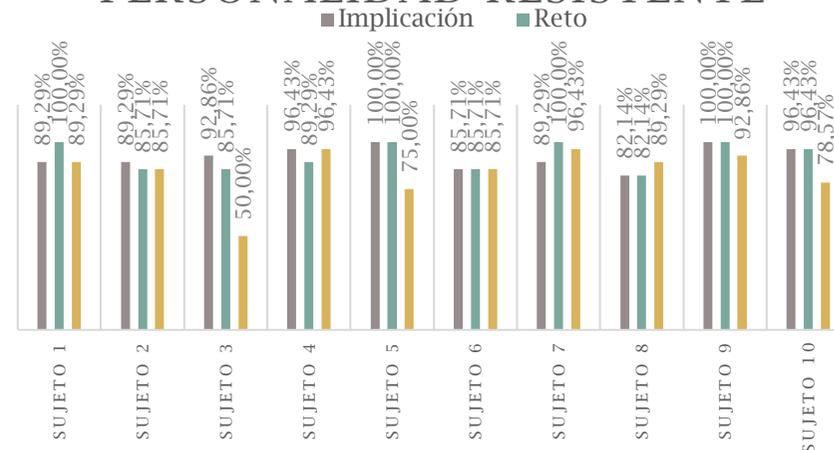


Figura 16: Personalidad Resistente: Implicación, Reto y Control (% Individuo)  
Fuente: Elaboración propia

### BURNOUT

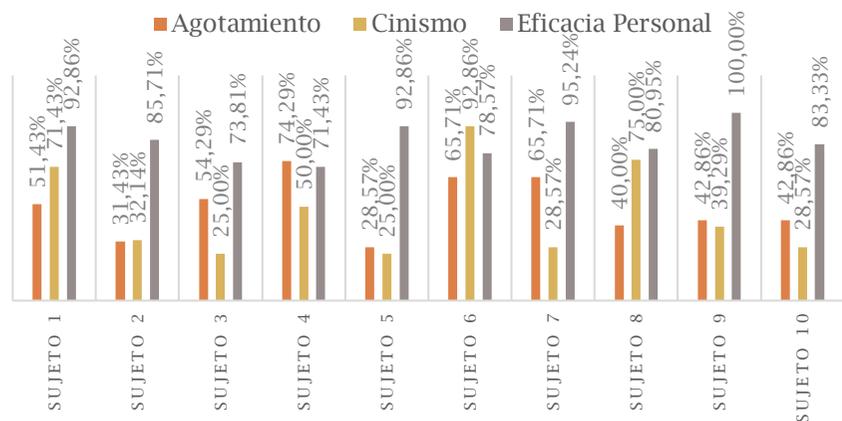


Figura 17: Burnout: Agotamiento, Cinismo y Eficacia Personal (% Individual)  
Fuente: Elaboración propia

### CONTENIDO DEL PUESTO DE TRABAJO (JCQ)

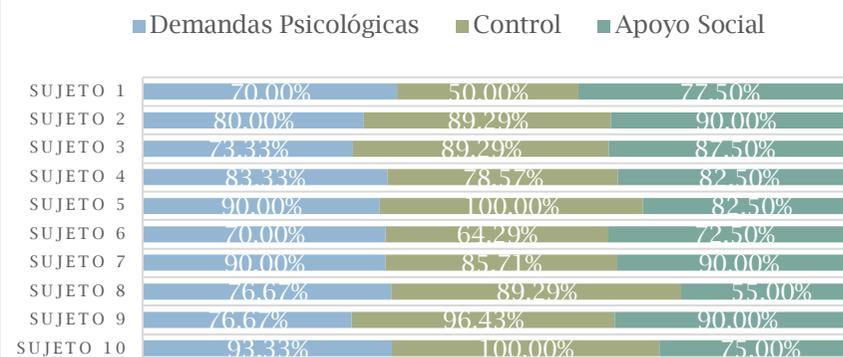


Figura 18: Contenido del Puesto de Trabajo (JCQ): Demandas, Control y Apoyo Social (% Individual)  
Fuente: Elaboración propia



Figura 19: Modelo Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI): Esfuerzo Extrínseco, Recompensa, Sobreimplicación (% Individual)  
 Fuente: Elaboración propia

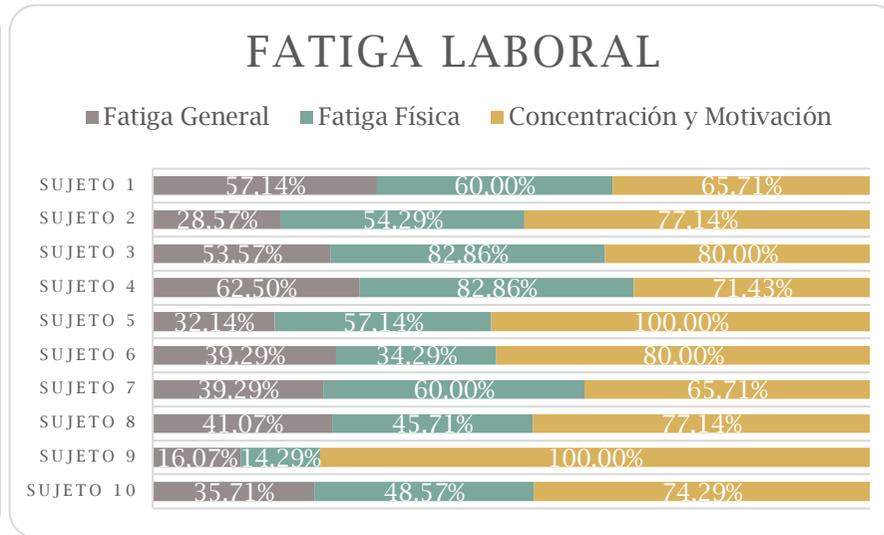


Figura 20: Fatiga Laboral: Fatiga General, Fatiga Física, Concentración & Motivación (% Individual)  
 Fuente: Elaboración propia

### 3.4.1. Análisis Sujeto 1

**Tabla 6**  
*Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 1)*

	Clima	Satisfacción	Personalidad resistente			Autoeficacia		Burnout	
	Unifactorial	Unifactorial	Implicación	Reto	Control	Unifactorial	Agotamiento	Cinismo	Eficacia personal
<b>Sujeto 1</b>	95,24%	52,38%	89,29%	100,00%	89,29%	78,00%	51,43%	71,43%	92,86%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7**  
*Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCO), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 1)*

	Contenido del puesto (JCO)			Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI)			Fatiga laboral		
	Demandas psicológicas	Control	Apoyo social	Esfuerzo extrínseco	Recompensa profesional	Sobreimplicación	Fatiga general	Fatiga física	Concentración y motivación
<b>Sujeto 1</b>	70,00%	50,00%	77,50%	40,00%	65,45%	40,00%	57,14%	60,00%	65,71%

Fuente: Elaboración propia

En comparación con el grupo variado de sujetos analizados, este sujeto presenta uno de los menores porcentajes en clima laboral. El motivo por el cual el porcentaje de análisis muestra una puntuación baja reside en el enfoque realizado de la encuesta en sí. Cuando analizamos el clima laboral, según Cárdenas y Villamizar (2008) se intuye la confluencia de varios elementos como pueden ser los individuales, los organizacionales y la interacción persona/situación. Las preguntas realizadas pueden tener varias interpretaciones según el enfoque se le quiera dar (¿hablamos de organización o de equipo de trabajo?).

En el análisis realizado por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) se observa que existen cuatro dimensiones que pueden afectar al clima: nivel de autonomía, el grado de estructuración del entorno, la orientación a la recompensa y la consideración, calidez y apoyo. Así como una basta descripción de otras dimensiones descritas por Peiró (1995), como son las mencionadas y la orientación hacia el desarrollo y el progreso dentro de la ocupación. Moos, Moos y Trickett (1987) además también establecen una relevante importancia a las relaciones laborales, a la autorrealización, a la estabilidad y el cambio. Y no es sino Aoz (1995) quien ve la especial importancia de la estructura de la organización, los procesos de la organización, así como los factores individuales.

Si se analiza este aspecto en conjunción con el nivel de satisfacción, se ve la correlación directa presente con respecto al entorno laboral. El nivel de satisfacción se encuentra en una franja neutra devenida por una falta de recompensa, valoración del trabajo y facultades, inexistente capacidad de crecimiento organizacional, así como un elevado nivel de exigencia.

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

Se puede ver la correlación de las puntuaciones de estos valores si se analiza con detenimiento el nivel de cinismo, así como el nivel de desequilibrio esfuerzo-recompensa a nivel de recompensas profesionales. Si bien es cierto que la fatiga a nivel general no se ve afectada, sí que se observa cómo el nivel de agotamiento psicológico va en aumento y el nivel de implicación puede verse afectado.

**Tabla 8**  
*Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 1 vs Sujeto 8)*

	Clima	Satisfacción	Personalidad resistente			Autoeficacia	Burnout		
	Unifactorial	Unifactorial	Implicación	Reto	Control	Unifactorial	Agotamiento	Cinismo	Eficacia personal
<b>Sujeto 1</b>	95,24%	52,38%	89,29%	100,00%	89,29%	78,00%	51,43%	71,43%	92,86%
<b>Sujeto 8</b>	122,38%	73,81%	82,14%	82,14%	89,29%	74,00%	40,00%	75,00%	80,95%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9**  
*Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 1 vs Sujeto 8)*

	Contenido del puesto (JCQ)			Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI)			Fatiga laboral		
	Demandas psicológicas	Control	Apoyo social	Esfuerzo extrínseco	Recompensa profesional	Sobreimplicación	Fatiga general	Fatiga física	Concentración y motivación
<b>Sujeto 1</b>	70,00%	50,00%	77,50%	40,00%	65,45%	40,00%	57,14%	60,00%	65,71%
<b>Sujeto 8</b>	76,67%	89,29%	55,00%	53,33%	52,73%	70,00%	41,07%	45,71%	77,14%

Fuente: Elaboración propia

Yendo más allá en el análisis de la situación laboral y, estableciendo una comparativa con respecto a un sujeto con resultados similares, se establece cierta comparación con el Sujeto 8. En dicho análisis, existe una clara correlación positiva entre el clima laboral y el nivel de satisfacción presentado. Otro factor clave que hace que la situación laboral del Sujeto 8 sea más beneficiosa que la que presenta el Sujeto 1, reside en el nivel de Control vs las Demandas Psicológicas del puesto de trabajo.

Sin embargo, el balance en este aspecto se nivela teniendo en cuenta que el bajo control del Sujeto 1 se ve compensado por un elevado apoyo social; y, el elevado control del Sujeto 8, se muestra mermado por el standard apoyo social en el ambiente de trabajo para con compañeros, así como superiores.

# La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial

## *Work happiness: a multifactorial achievement*

### 3.4.2. Análisis Sujeto 6

**Tabla 10**

*Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 6)*

	Clima	Satisfacción	Personalidad resistente			Autoeficacia	Burnout		
	Unifactorial	Unifactorial	Implicación	Reto	Control	Unifactorial	Agotamiento	Cinismo	Eficacia personal
<b>Sujeto 6</b>	122,86%	80,95%	85,71%	85,71%	85,71%	86,00%	65,71%	92,86%	78,57%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11**

*Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 6)*

	Contenido del puesto (JCQ)			Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI)			Fatiga laboral		
	Demandas psicológicas	Control	Apoyo social	Esfuerzo extrínseco	Recompensa profesional	Sobreimplicación	Fatiga general	Fatiga física	Concentración y motivación
<b>Sujeto 6</b>	70,00%	64,29%	72,50%	33,33%	63,64%	23,33%	39,29%	34,29%	80,00%

Fuente: Elaboración propia

Según lo presentado, se observa que el *burnout* se desarrolla con las interacciones que el trabajador tiene con respecto a su lugar o ambiente laboral, así como de las relaciones que se presenten entre los diferentes trabajadores. El desarrollo del Síndrome de *burnout* depende de variables individuales, sociales y organizacionales y del posterior análisis de los factores Agotamiento, Cinismo (actitud distante en el trabajo y compañeros) así como la Eficacia Personal.

En cuanto al Sujeto 6, se percibe cómo existe un elevado nivel de Cinismo, el más elevado presentado en la tabla de análisis. Ante el reciente cambio de trabajo del Sujeto 6 y la falta de oportunidades en el sector profesional para el cual este individuo se ha estado preparando durante su entera vida profesional, éste ha escogido un puesto de trabajo remotamente parecido con un único aliciente, la retribución económica.

**Tabla 12**

*Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 6 vs Sujeto 7)*

	Clima	Satisfacción	Personalidad resistente			Autoeficacia	Burnout		
	Unifactorial	Unifactorial	Implicación	Reto	Control	Unifactorial	Agotamiento	Cinismo	Eficacia personal
<b>Sujeto 6</b>	122,86%	80,95%	85,71%	85,71%	85,71%	86,00%	65,71%	92,86%	78,57%
<b>Sujeto 7</b>	136,19%	85,71%	89,29%	100,00%	96,43%	98,00%	65,71%	28,57%	95,24%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13**

*Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 6 vs Sujeto 7)*

	Contenido del puesto (JCQ)			Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI)			Fatiga laboral		
	Demandas psicológicas	Control	Apoyo social	Esfuerzo extrínseco	Recompensa profesional	Sobreimplicación	Fatiga general	Fatiga física	Concentración y motivación
<b>Sujeto 6</b>	70,00%	64,29%	72,50%	33,33%	63,64%	23,33%	39,29%	34,29%	80,00%
<b>Sujeto 7</b>	90,00%	85,71%	90,00%	63,33%	32,73%	83,33%	39,29%	60,00%	65,71%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, comparando al Sujeto 6 con el Sujeto 7, se observa claramente cómo éste último está progresando en el trabajo para el cual lleva años formándose además de que, el nivel de retribución, tanto económica como emocional, está en consonancia. Sin embargo, uno de los factores que se puede entrever más descompensado en el Sujeto 7 se encuentra en el elevado desequilibrio esfuerzo-recompensa (curiosamente inverso en el Sujeto 6).

### 3.4.3. Análisis Sujeto 9

**Tabla 14**  
*Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 9)*

	Clima	Satisfacción	Personalidad resistente			Autoeficacia	Burnout		
	Unifactorial	Unifactorial	Implicación	Reto	Control	Unifactorial	Agotamiento	Cinismo	Eficacia personal
<b>Sujeto 9</b>	155,71%	97,62%	100,00%	100,00%	92,86%	100,00%	42,86%	39,29%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15**  
*Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 9)*

	Contenido del puesto (JCQ)			Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI)			Fatiga laboral		
	Demandas psicológicas	Control	Apoyo social	Esfuerzo extrínseco	Recompensa profesional	Sobreimplicación	Fatiga general	Fatiga física	Concentración y motivación
<b>Sujeto 9</b>	76,67%	96,43%	90,00%	46,67%	20,00%	36,67%	16,07%	14,29%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Quizá uno de los sujetos con mejores puntuaciones obtenidas con respecto a la circunstancia laboral que se pueden entender ya no sólo a nivel profesional sino también personal. En este caso se puede percibir cómo la actitud es fundamental y relega la aptitud a un segundo plano.

Para ello, haciendo apología a lo que se estudia en este trabajo, se podría decir que es uno de los Sujetos con una mayor probabilidad de desarrollar la felicidad en el puesto de trabajo.

Y, ¿cómo se puede ver este tipo de felicidad en el Sujeto 9? En este caso está claro: se presenta una correlación positiva entre las valoraciones del clima laboral (puntuación más elevada en las escalas de análisis), junto con el nivel de satisfacción y de autoeficacia. Además, presenta una elevadísima personalidad resistente, un bajo burnout, un elevado conocimiento del puesto de trabajo (baja ambigüedad de funciones) así como una mínima fatiga laboral.

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

**Tabla 16**  
*Análisis muestra específica: clima, satisfacción, personalidad resistente, autoeficacia y burnout (Sujeto 9 vs Sujeto 5)*

	Clima	Satisfacción	Personalidad resistente			Autoeficacia		Burnout	
	Unifactorial	Unifactorial	Implicación	Reto	Control	Unifactorial	Agotamiento	Cinismo	Eficacia personal
<b>Sujeto 9</b>	122,86%	80,95%	85,71%	85,71%	85,71%	86,00%	65,71%	92,86%	78,57%
<b>Sujeto 5</b>	147,62%	79,76%	100,00%	100,00%	75,00%	92,00%	28,57%	25,00%	92,86%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17**  
*Análisis muestra específica: contenido puesto trabajo (JCQ), desequilibrio esfuerzo-recompensa y fatiga laboral (Sujeto 9 vs Sujeto 5)*

	Contenido del puesto (JCQ)			Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI)			Fatiga laboral		
	Demandas psicológicas	Control	Apoyo social	Esfuerzo extrínseco	Recompensa profesional	Sobreimplicación	Fatiga general	Fatiga física	Concentración y motivación
<b>Sujeto 9</b>	70,00%	64,29%	72,50%	33,33%	63,64%	23,33%	39,29%	34,29%	80,00%
<b>Sujeto 5</b>	90,00%	100,00%	82,50%	56,67%	60,00%	63,33%	32,14%	57,14%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Cuando se comparan los resultados con los del Sujeto 5, existen resultados muy parecidos a nivel de clima, satisfacción, autoeficacia y personalidad. Además, se ve un menor (incluso) nivel de burnout, así como un elevado conocimiento del contenido del puesto de trabajo. Sin embargo, el nivel de desequilibrio entre esfuerzo y recompensa, así como los niveles de fatiga laboral, se presentan en mejores términos en comparación con éste.

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

### 4.1. Conclusiones

En las organizaciones “felices”, los empleados demuestran un elevado compromiso organizacional, se sienten generalmente identificados no sólo con la política empresarial sino con el modus operandi, así como con la filosofía de la misma, es decir, la integran como propia. Si el empleado demuestra tener una elevada satisfacción laboral también demuestra tener mucho más nivel de implicación con respecto al trabajo realizado, así como un propósito de crecimiento intrínseco. Dicho crecimiento supone elevados niveles de creatividad, desarrollo de conductas sociales positivas y de cooperación, destacando la minimización de las conductas contraproductivas y de decadencia.

Tras el análisis realizado, se pueden entrever conclusiones con respecto a los sujetos analizados como son las presentadas a continuación:

- El entorno o clima laboral presentado para varios de los participantes no es lo suficientemente estimulante a nivel profesional.
- El sistema de recompensa presenta cierto desequilibrio en relación con el nivel de implicación para con el puesto de trabajo.
- El nivel de satisfacción y, por ende, de desempeño se muestra mermado y presenta cierta normotemporalidad.
- En cuanto al cinismo, o nivel de indiferencia con respecto al trabajo desarrollado, el resultado se muestra notoriamente elevado en varios sujetos, factor que hace que decrezca el nivel de implicación y la productividad resultante.
- Sin embargo, aunque con respecto a aspectos exteriores y a nivel de proyección profesional, sigue existiendo un elevado nivel de reto, de implicación y control, resultando una elevada personalidad resistente muestra de una elevada variedad de estrategias de afrontamiento y un menor desgaste profesional (en términos generales) - factor necesario para tener en cuenta en el Sujeto 3 ya que presenta un bajo “Control”. Hecho que confirma la hipótesis planteada sostenida en lo siguiente: similares resultados en este análisis conllevan diferentes resultados en cuanto a la felicidad laboral.

- Las variables sociales, como el apoyo social o ayuda real percibida por el trabajador suponen un interesante elemento de análisis. Teniendo esto en cuenta, los trabajadores analizados cuentan con un elevado apoyo social, aunque las relaciones entre compañeros, en concreto, por las respuestas obtenidas por algunos sujetos (véase el Sujeto 8), no son buenas resintiéndose su sentimiento de valía profesional y de apoyo social en el entorno laboral.
- La fatiga encontrada en el factor “Agotamiento” o fatiga emocional en muchos participantes contrarresta con la fatiga física, pero puede llevar a menores niveles de productividad y un bajo desempeño profesional. Por lo tanto, se analiza la posible inestabilidad laboral, factor que provoca que el nivel de agotamiento vaya in crescendo en función de las respuestas de los trabajadores.

Realizado este análisis de los resultados y teniendo en cuenta las conclusiones presentadas, se intuye la importancia de que toda organización debe contar con un abordaje tanto individual como colectivo de análisis, es decir, un análisis del trabajador per se y de la organización y sus praxis, así como la interacción entre ambos.

Para ello, se percibe condición *sine qua non* el establecimiento de las necesidades fundamentales del trabajador, realizar una reevaluación de los recursos necesarios, así como priorizar el capital humano como estrategia fundamental de negocio, fomentando así, el fortalecimiento del entorno laboral, la motivación de los trabajadores y, como consecuencia, desarrollando equipos de trabajo diferenciales con respecto a la competencia, así como resultados de productividad coherentes y competentes.

Tras el análisis y las conclusiones presentadas de cada uno de los participantes, se encuentra necesario estudiar las variables a modificar dentro del entorno laboral de cada uno de los sujetos analizados. El abordaje que realizar en un entorno laboral u otro dista con respecto a las condiciones previas contractuales de las organizaciones, así como de la actitud empresarial existente. Recogido en el planteamiento del marco conceptual, así como en el análisis de los datos recogidos, todo plan de actuación se podría considerar bidireccional.

En detrimento de delimitar la felicidad laboral, se intuye la necesidad de identificar todos los posibles riesgos físicos, psicológicos y psicosociales que se puede observar en los equipos de trabajo (apoyo social, estresores, etc.) Para ello, se prevé un necesario reajuste de las percepciones salariales en función de las necesidades, con la adecuación de las competencias personales a la organización.

En la línea de lo expuesto, es necesario establecer un feedback laboral constructivo más frecuente y la reformulación de responsabilidades en función de los puntos fuertes del trabajador, así como del puesto de trabajo a desarrollar. El ensalzamiento de las facultades y muestra de resultados a nivel individual tiene una clara repercusión tanto en el trabajo individual como en el del equipo, por lo que, una comunicación clara de objetivos y de funciones es clave. Mejorar la comunicación entre equipos a su vez incrementa las expectativas de las funcionalidades del trabajador, las hace más visibles y entendidas por parte de cada uno de ellos. De esta forma, la comunicación horizontal se establece como protagonista para un correcto entendimiento de las funcionalidades del equipo, así como para la situación estratégica de la empresa fomentando la toma de decisiones y el trabajo autónomo de los trabajadores.

Por otro lado, entrenar a los trabajadores para una mejor gestión del tiempo y facultades contando con un mejor control de los recursos personales disponibles es fundamental, así como como poder contar con el apoyo del resto de miembros de la organización, para que, en consecuencia, se vean disminuidos los valores de apatía laboral, se desarrolle *engagement* por parte del trabajador, así como un crecimiento en la productividad del mismo.

Según los datos analizados y el basto de la muestra y sus condiciones laborales, se confirma tanto objetivo general como específicos en las siguientes anotaciones:

- En cuanto a la experiencia general en el entorno de trabajo, se muestra un elevado sentimiento negativo más que resultados positivos con respecto a la organización hecho que hace relevantes las diferencias que se encuentran con respecto al valor que dan los sujetos a su trabajo y al que perciben por parte de la organización en general afectando de esta manera a la fidelización del trabajador y el sentimiento de pertenencia, así como a los niveles de satisfacción laboral.
- Valorando los datos recogidos con respecto a el sentimiento de control, se observa que la muestra analizada, se inclina por un bajo progreso en sus carreras derivado de un nivel deficiente de control con respecto al trabajo realizado y a la merma del progreso a nivel laboral.
- Finalmente, y, tras el análisis conjunto de aspectos como la organización como equipo y la organización como individuo, existe cierto desequilibrio en cuanto al esfuerzo-recompensa presentado, bajos niveles de control, así como una retribución salarial no acorde con el nivel de exigencia.

## 4.2. Limitaciones

Analizando estos parámetros y teniendo en cuenta las repercusiones que tienen en el entorno laboral, se prevé como necesario un cambio de mentalidad, un cambio de estructura organizativa y una mejor estrategia para integrar, no sólo aspectos que fomenten una mejor calidad de vida del trabajador en el entorno laboral, sino que éstas mejoras sean coadyuvantes a su entorno personal.

Tras el análisis realizado, se intuye un constructo como es la felicidad desde muy diferentes planos y niveles, sobretodo, el teórico. Por el contrario, los trabajadores y las organizaciones son personas con diferentes circunstancias individuales (físicas, psicológicas) y con variedad de relaciones a nivel social.

Si se perciba la felicidad desde puntos y situaciones personales y organizacionales diferentes, se ve la necesidad de establecer un compendio de resultados y actuaciones que puedan tener una aplicabilidad generalizada a todos los sujetos que se dispongan a encontrar felicidad en el trabajo.

Sin embargo, las percepciones individuales sobre lo que se experimenta en el entorno laboral (visto lo expuesto anteriormente) no sólo vienen determinadas por el entorno en que el trabajador se desenvuelve, sino también por el significado que este trabajador le da a dichos eventos.

Dicho esto, se intuye necesario entender que cada trabajador es diferente, que el entendimiento de las personas que componen una organización es fundamental para el crecimiento de la misma y es necesario para generar una productividad competitiva en sí misma. Así mismo, se necesita comprender, que el constructo “felicidad en el trabajo” es no tanto un elemento teórico sino también una experiencia a nivel individual, subjetiva y condicionada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, M. S. & McCarthy, P. J. (2016). Be Happy in your Work: The Role of Positive Psychology in Working with Change and Performance. *Journal of Change Management*, 16(1), 55-74.
- Andrews, F. y Withey, S. (1976). Social Indicators of Well-Being: Americans Perceptions of Life Quality. Nueva York: Plenum Press.
- Aoiz, R. (1995). "El clima organizacional en la Administración Pública". En: A. Rodríguez (dir.). *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (págs. 499-535). Madrid: Tecnos.
- Baessler, J. y Schwarzer, R. (1996). Evaluación de la autoeficacia: Adaptación española de la escala de Autoeficacia General. *Ansiedad y Estrés*, 2, 1-8.
- Bakker, A. B.; Leiter, M. P. (eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Nueva York: Psychology Press.
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary Work Happiness as a Function of Enduring Burnout and Work Engagement. *The Journal of Psychology*, 150(6), 755-778.
- Boada-Grau, J., de Diego-Vallejo, R., de Llanos-Serra, E., & Vigil-Colet, A. (2011). Versión breve en español del Team Climate Inventory (TCI-14): desarrollo y propiedades psicométricas. *Psicothema*, 23, 308-313.
- Boehm, J., Lyubomirsky, S., (2008). Does happiness promote career success? *Journal of career assessment* 16(1), 101-116.
- Bowling, N., Eschleman, K. y Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934.
- Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Lawler, E. E.; Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C., & Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.
- Cárdenas, L.; Villamizar, M. (2008). Análisis Psicométrico Prueba para medir Clima Organizacional (PMCO). Manuscrito no publicado. Grupo de Investigación Desarrollo Humano, Cognición y Educación.

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

---

- Demerouti, E.; Bakker, A. B. (2006). "Employee well-being and job performance: where we stand and where we should go". En: J. Houdmont; S. McIntyre (eds.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (págs. 83-111). Portugal: Maia.
- Díaz Pincheira, F. J. & Carrasco Garcés, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Academic Journal Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Dutschk, G. (2013) Factores condicionantes de la felicidad organizacional en Portugal. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 21-43.
- Jarman, L., Martin, A., Venn, A., Otahal, P., & Sanderson, K. (2015). Does workplace health promotion contribute to job stress reduction? Three-year findings from Partnering Healthy @ Work. *BMC Public Health*, 15(1), 1293-1303.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.
- Forte, Almerinda. (2011). How Does Organizational Climate Influence The Ethical Behavior Of People In An Organization? *International Business & Economics Research Journal (IBER)*.
- Fredrickson, B., L., Losada, M., F., (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Gabini, S. (2017). Adaptación y validación de un instrumento para medir felicidad en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 36-45.
- Gulyani, G. & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Academic Journal Evidence-based HRM*, 6(3), 255-271.
- Judge, T., Erez, A. (2007). Interaction and Intersection: the constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel Psychology*, 60(3), 573-596.
- Karasek, R. y T. Theorell. 1990. Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of the working life. Nueva York: Ed. Basic Books.
- Kobasa, S., y Maddi, S.R. (1982). Hardiness and health: A prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 168-177.
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

---

- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luz Vega, M. (2018). Los Desafíos del futuro del trabajo. Del concepto económico productivo a una visión axiológica del trabajo como necesidad o como fuente de felicidad. *IusLabor*, 1, 331-348.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(3), 57-72.
- Maslach C., Jackson S.E., Leiter M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. 30 edición. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Massey, B. L. & Elmore, C. J. (2011). Happier working for themselves? *Journalism Practice*, 5(6), 672-686.
- Meliá, J.L., & Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez [The S10/12 Job Satisfaction Questionnaire: Factorial structure, reliability and validity]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4 (11), 179-187.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del psicólogo*. 37(2), 143-151.
- Moos, R. H.; Moos, B. S.; Trickett, E. J. (1987). *Escalas de clima social*. Madrid: TEA.
- Moraes de Sousa, J. & Barreiros Porto, J. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. *Academic Journal Paidéia* 25(61), 211-220.
- Moreno, B., Garrosa, E., y González, J.L. (2000a). Escala de personalidad resistente (CPR). El desgaste profesional de enfermería. Desarrollo y validación factorial del CDPE. *Archivos Prevención de Riesgos Laborales*, 3(1), 18-28.
- Moreno, M. P., Bermúdez, D., Beltrán, C. A., Castellanos, J. P., Salinas, E. F., & Pérez, G. A. (2014). Prevalencia de estrés y burnout en los trabajadores de la salud en un hospital ambulatorio. *Psicología y Salud*, 13(1), 47-52.
- Muñoz C.O., Restrepo D., Cardona D. (2016). Construcción del concepto de salud mental positiva. Revisión sistemática. *Rev Panam Salud Publica*, 39(3), 166-73.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). Tendencias mundiales sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. *Online*. Extraído el 27 de mayo del 2019 desde <[http://www.ilo.org/legacy/english/osh/es/story\\_content/external\\_files/fs\\_st\\_1-ILO\\_5\\_es.pdf](http://www.ilo.org/legacy/english/osh/es/story_content/external_files/fs_st_1-ILO_5_es.pdf)>
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la Organización* (vols.1 y 2). Madrid: UNED.

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

---

- Ryff, C. (1989). Happiness is everything or is it explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57 (6) 1069-1081.
- Rodríguez-Muñoz, A. & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Felicidad y bienestar en el trabajo: introducción al número especial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97.
- Rosario-Hernández, E., & Millán, L. R. (2016). Consecuencias psicológicas del mobbing: estudio empírico de las consecuencias psicológicas del mobbing en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(2), 183-199.
- Saadia Q., Ghulam A., Bindu A. & Saira F. (2018). Nourishing the bliss: antecedents and mechanism of happiness at work. *National College of Business Administration & Economics*, 46.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- Salanova Soria, M., (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y Seguridad Social*, 47(303), 179-214.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Guerrero Fernández, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *Academic Journal European Research on Management & Business Economics*, 24(3), 149-159.
- Salas-Vallina, A., Simone, C. & Fernández-Guerrero, R. (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*.
- Sanjuán, P., Pérez, A.M., & Bermúdez, J. (2000). Escala de Autoeficacia General: datos psicométricos de la adaptación para población española [General Self-Efficacy Scale: Psychometric data from the Spanish adaptation]. *Psicothema*, 12, 509-513.
- Searle, B. J., & Parker, S. K. (2013). Work design and happiness: An active, reciprocal perspective. *The Oxford handbook of happiness*, 711-732.
- Seligman, M. E. P. (2003). Positive psychology: Fundamental assumptions. *The Psychologist*, 16, 126-127.
- Sheldon, K.M. & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56, 216-217.

## La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial *Work happiness: a multifactorial achievement*

---

- Siegrist, J., (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Siegrist, J., (1998). Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: theory, empirical support and implications for prevention. In: Cooper, C.L. (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (pp. 190-204). Oxford: Oxford University Press.
- Taris, T. W. & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136.
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: in search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology*, 49, 1-13.
- Vallerand, R. J. (2010). "On passion for life activities: The Dualistic Model of Passion". En: M. P. Zanna (ed.). *Advances in experimental social psychology* (págs. 97-193). Nueva York: Academic Press.
- Vallerand, R. J.; Blanchard, C.; Mageau, G. A.; Koestner, R.; Ratelle, C. F.; Léonard, M.; Gagné, M.; Marsolais, J. (2003). "Les passions de l'âme: on obsessive and harmonious passion". *Journal of Personality and Social Psychology* (núm. 85, págs. 756-767).
- Vallerand, R. J.; Houliort, N. (2003). "Passion at work: Toward a new conceptualization". En: D. Skarlicki; S. Gilliland; D. Steiner (eds.). *Social issues in management* (págs. 175-204). Greenwich, CT: Information Age.
- Vallerand, R. J.; Miquelón, P. (2007). "Passion for sport in athletes". En: S. Jowett; D. Lavallée (eds.). *Social psychology in sport* (págs. 249-263). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Vallerand, R. J.; Paquet, Y.; Philippe, F. L.; Charest, J. (2010). "On the role of passion in burnout: A process model". *Journal of Personality* (núm. 78, págs. 289-312).
- Van der Meer, P. H. & Wielers, R. (2011). What makes workers happy? *Applied Economics*, 45(3), 357-368.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 99-106.
- Williams, P., Kern, M. L. & Waters, L. (2017). The Role and Reprocessing of Attitudes in Fostering Employee Work Happiness: An Intervention Study. *Academic Journal Frontiers in Psychology*, 8.
- Yang, J. S. & Viet Hung, H. (2017). Happy workers value effort, sad workers value reward. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1591-1624.

## ANEXOS

### Anexo I. Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación con su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una **X** en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4.	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6.	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9.	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10.	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12.	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16.	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17.	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21.	En esta organización hay muchísima crítica				

La felicidad en el trabajo: un logro multifactorial  
*Work happiness: a multifactorial achievement*

22.	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23.	Cuando cometo un error me sancionan				
24.	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				
25.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28.	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea				
29.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33.	Las relaciones Jefatura - Trabajador tienden a ser agradables				
34.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.	La Jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39.	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40.	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41.	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42.	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44.	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				
45.	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46.	La actitud de nuestra jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47.	La Jefatura siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48.	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				

## Anexo II. Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de J.L.Meliá y J.M.Peiró

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		(1) Muy insatisfecho	(2) Bastante insatisfecho	(3) Algo insatisfecho	(4) Indiferente	(5) Algo satisfecho	(6) Bastante satisfecho	(7) Muy satisfecho
1.	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.							
2.	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
3.	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.							
4.	La temperatura de su local de trabajo.							
5.	Las relaciones personales con sus superiores.							
6.	La supervisión que ejercen sobre usted.							
7.	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.							
8.	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.							
9.	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.							
10.	El apoyo que recibe de sus superiores.							
11.	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
12.	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.							

## Anexo III. Cuestionario de Personalidad Resistente (CPR) de Kobasa y Moreno

Expresar el nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones:

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) De acuerdo	(4) Totalmente de acuerdo
1.	Me implico seriamente en lo que hago, pues es la mejor manera para alcanzar mis propias metas.				
2.	Aún cuando suponga mayor esfuerzo, opto por los trabajos que suponen para mí una experiencia nueva.				
3.	Hago todo lo que puedo para asegurarme el control de los resultados de mi trabajo.				
4.	Considero que el trabajo que realizo es de valor para la sociedad y no me importa dedicarle todos mis esfuerzos.				
5.	En mi trabajo me atraen preferentemente las innovaciones y novedades en los procedimientos.				
6.	Las cosas solo se consiguen a base de esfuerzo personal.				
7.	Realmente me preocupo y me identifico con mi trabajo.				
8.	En mi trabajo profesional me atraen aquellas tareas y situaciones que implican un desafío personal.				
9.	El control de las situaciones es lo único que garantiza el éxito.				
10.	Mi trabajo cotidiano me satisface y hace que me dedique totalmente a él.				
11.	En la medida que puedo trato de tener nuevas experiencias en mi trabajo cotidiano.				
12.	Las cosas salen bien cuando las preparas a conciencia.				
13.	Me gusta comprometerme personalmente en los objetivos del grupo o de la colectividad.				
14.	Dentro de lo posible busco situaciones nuevas y diferentes en mi ambiente de trabajo.				
15.	Si me lo propongo puedo vencer y controlar las antipatías.				
16.	La mejor manera que tengo de alcanzar mis propias metas es implicándome a fondo.				
17.	Tengo una gran curiosidad por lo novedoso tanto a nivel personal como profesional.				
18.	Cuando se trabaja seriamente y a fondo se controlan los resultados.				
19.	Mis propias ilusiones son las que hacen que siga adelante con la realización de mi actividad.				
20.	Me gusta que haya una gran variedad en mi trabajo.				
21.	Si te lo propones puedes asegurar lo que va a pasar mañana controlando lo que ocurre hoy.				

## Anexo IV. Cuestionario de Autoeficacia generalizada de Baessler y Schwarzer

Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		(1) Nada de acuerdo	(2) Algo de acuerdo	(3) Bastante de acuerdo	(4) Muy de acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
1.	Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero, aunque alguien se me oponga.					
2.	Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente.					
3.	Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas.					
4.	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados.					
5.	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas.					
6.	Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo/a porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles.					
7.	Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo.					
8.	Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario.					
9.	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer.					
10.	Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo.					

## Anexo V. Cuestionario de Burnout de Maslach

Indica el grado de acuerdo con las siguientes frases:

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		(1) Nunca/Ninguna vez	(2) Casi nunca/Pocas veces al año	(3) Algunas veces/Una vez al mes o menos	(4) Regularmente/Pocas veces al mes	(5) Bastantes veces/Una vez por semana	(6) Casi siempre/Pocas veces por semana	(7) Siempre/Todos los días
1.	Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo.							
2.	Estoy “consumido” al final de un día de trabajo.							
3.	Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y luego tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo.							
4.	Trabajar todo el día es una tensión para mí.							
5.	Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo.							
6.	Estoy “quemado” por el trabajo.							
7.	Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización.							
8.	He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en ese puesto.							
9.	He perdido entusiasmo por mi trabajo.							
10.	En mi opinión soy bueno en mi puesto.							
11.	Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo.							
12.	Estoy “quemado” por el trabajo.							
13.	Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización.							
14.	He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en ese puesto.							
15.	He perdido entusiasmo por mi trabajo.							

## Anexo VI. Cuestionario de Contenido del Puesto de Trabajo (JCQ) de Karasek y Theorell

Expresar el nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes expresiones:

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) De acuerdo	(4) Totalmente de acuerdo
1.	k1. En mi trabajo, tengo que aprender cosas nuevas.				
2.	k 18. Mi trabajo requiere trabajar muy rápido.				
3.	k 35. Mi supervisor se preocupa del bienestar de las personas que están a su cargo.				
4.	k 5. Mi trabajo requiere un alto nivel de capacitación.				
5.	k 19. Mi trabajo requiere trabajar muy duro.				
6.	k 36. Mi supervisor presta atención a lo que digo.				
7.	k 9. En mi trabajo, tengo la oportunidad de desarrollar mis habilidades especiales.				
8.	k 21. No tengo que realizar una cantidad excesiva de trabajo.				
9.	k 38. Mi supervisor colabora para que el trabajo se haga.				
10.	k 4. Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mí mismo.				
11.	k 22. Tengo tiempo suficiente para realizar mi trabajo.				
12.	k 39. Mi supervisor consigue que la gente trabaje en equipo.				
13.	k 26. Mi trabajo requiere largos períodos de intensa concentración en lo que se hace.				
14.	k 27. Mis tareas son interrumpidas con frecuencia antes de poder terminarlas, teniendo que continuarlas más tarde.				
15.	k 40. Las personas con las que trabajo son competentes en su trabajo.				
16.	k 7. En mi trabajo, puedo hacer muchas tareas distintas.				
17.	k 31. Mi trabajo se enlentece por retraso de otras personas o departamentos.				
18.	k 41. Las personas con las que trabajo se interesan por mí.				
19.	k 8. Tengo mucha influencia en lo que ocurre en mi trabajo.				
20.	k 42. Tengo problemas con las personas con las que trabajo (*).				
21.	k 43. Las personas con las que trabajo son agradables.				
22.	k 44. A las personas con las que trabajo les gusta trabajar en equipo				
23.	k 3. Mi trabajo requiere que sea creativo.				
24.	k 28. Mi trabajo es muy ajetreado.				
25.	k 45. Las personas con las que trabajo colaboran para conseguir que el trabajo se haga.				

## Anexo VII. Cuestionario sobre Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa (ERI) de Siegrist

Respecto al trabajo que tienes, indica si las siguientes afirmaciones...

- 1.-No es aplicable a mi trabajo.  
 2.-Es aplicable, pero considero que **no estoy en dificultades (nada preocupado)**.  
 3.-Es aplicable, considero que **estoy un poco en dificultades (un poco preocupado)**.  
 4.-Es aplicable, considero que **estoy en dificultades (preocupado)**.  
 5.-Es aplicable, considero que **estoy en muchas dificultades (muy preocupado)**.

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	eri1.- Estoy sometido a una constante presión de tiempo, debido a la carga de trabajo que soporto.					
2.	eri2.- En mi trabajo sufro muchas interrupciones y molestias.					
3.	eri3.- En mi trabajo tengo una gran carga de responsabilidad.					
4.	eri4.- A menudo se me presiona para hacer horas extras.					
5.	eri5.- Mi trabajo requiere esfuerzo físico.					
6.	eri6.- Con el paso de los años, el desempeño de mi trabajo requiere cada vez más esfuerzo.					
7.	eri7.- Mis superiores me tratan con el respeto que merezco.					
8.	eri8.- Mis compañeros de trabajo me tratan con el respeto que merezco.					
9.	eri9.- En situaciones difíciles, recibo el apoyo necesario.					
10.	eri10.- Me tratan de forma injusta en el trabajo.					
11.	eri11.- Mis perspectivas laborales no son buenas.					
12.	eri12.- He notado o temo notar pronto, un cambio desfavorable en mi situación laboral.					
13.	eri13.- Mi seguridad laboral es precaria.					
14.	eri14.- Mi actual posición laboral está en consonancia con mis estudios y mi formación.					
15.	eri15.- Teniendo en cuenta todos mis esfuerzos y mis méritos, disfruto del respeto y el prestigio que merezco.					
16.	eri16.- Teniendo en cuenta todos mis esfuerzos y mis méritos, mis perspectivas laborales son buenas.					
17.	eri17.- Teniendo en cuenta todos mis esfuerzos y mis méritos, mi sueldo es adecuado.					
18.	oc1.- La presión horaria me abruma en el trabajo.					
19.	oc2.- Desde que me levanto, empiezo a pensar en los problemas del trabajo.					
20.	oc3.- Cuando llego a casa, no me cuesta nada relajarme y "desconectar".					
21.	oc4.- Mis allegados me dicen que me sacrifico demasiado en mi trabajo.					
22.	oc5.- No consigo evadirme de mi trabajo, sigo pensando en él cuando voy a dormir.					
23.	oc6.- Cuando pospongo algo que tendría que haber hecho hoy, tengo dificultades para conciliar el sueño					

## Anexo VIII. Cuestionario de Fatiga Laboral - Multidimensional Fatigue Inventory (MFI) versión breve (Boada-Grau, De- Diego, De-Llanos-Serra y Vigil-Colet)

Las afirmaciones, que aparecen a continuación, se refieren a aspectos de la fatiga experimentada durante los días anteriores.

Por favor, indica hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo con cada frase.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		(1) No, eso no es cierto	(2)	(3)	(4) Neutral	(5)	(6)	(7) Sí, eso es cierto
1.	Me siento en forma							
2.	Físicamente, me siento capaz de poco							
3.	Me siento muy activo							
4.	Me apetece hacer todo tipo de cosas agradables							
5.	Creo que hago muchas cosas a lo largo del día							
6.	Cuando hago algo, me concentro en ello							
7.	Tengo un gran aguante físico							
8.	No quiero ni pensar en tener que hacer cosas							
9.	Creo que hago muy poco durante el día							
10.	Me puedo concentrar bien							
11.	Estoy descansado/a							
12.	Me cuesta mucho concentrarme en las cosas							
13.	Estoy en baja forma física							
14.	Tengo un montón de planes							
15.	Me canso con facilidad							
16.	Rindo poco							
17.	No me apetece hacer nada							
18.	Se me van los pensamientos con facilidad							
19.	Me encuentro en una excelente condición física							