



**HAL**  
open science

## Si quiere que su jefe lo aprecie... Sonriale!

Luisa Mayoral, Amine Rezrazi, Bernard Gangloff

### ► To cite this version:

Luisa Mayoral, Amine Rezrazi, Bernard Gangloff. Si quiere que su jefe lo aprecie... Sonriale!. Ciencias Administrativas, 2020, 8 (15), pp.15-24. 10.24215/23143738e052 . hal-04262940

**HAL Id: hal-04262940**

**<https://hal.parisnanterre.fr/hal-04262940v1>**

Submitted on 27 May 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



## ARTÍCULO CIENTÍFICO

SI QUIERE QUE SU JEFE LO APRECIE... ¡SONRIALE!

IF YOU WANT YOUR BOSS TO LOVE YOU ... SMILE HIM!

### Resumen

El bienestar parece tener numerosos efectos positivos. Establecemos aquí la hipótesis de que la manifestación del bienestar percibido en la vida de todos los días, dentro del ámbito laboral, responde a los principales criterios que definen una norma social, pudiendo atribuírsele entonces un estatus normativo. Una norma se caracteriza esencialmente: 1) por ser socialmente valorizada y 2) porque los individuos evaluados son conscientes de tal valorización. Cuatro grupos de empleados han respondido a un cuestionario de bienestar. Cada grupo fue confrontado a uno de los paradigmas habitualmente utilizados para demostrar esta valorización y toma de conciencia. Los participantes del primer grupo (30 cuadros jerárquicos) fueron confrontados al paradigma del legislador, debiendo indicar si apreciaban (o no) que un empleado adoptara los comportamientos propuestos por el cuestionario; los empleados sin responsabilidad jerárquica (3 grupos de 30 participantes) fueron confrontados al paradigma de la auto-presentación bajo consigna: 1) neutra (grupo 1), debiendo indicar con total sinceridad si ellos estaban acostumbrados (o no) a adoptar los comportamientos descriptos; 2) sobre-normativa (grupo 2), respondiendo de manera de ser, según ellos, apreciados por su superior; y contra-normativa, esto es, respondiendo de manera de ser mal vistos por su superior. Nuestra hipótesis ha resultado validada: los cuadros jerárquicos esperan de sus subordinados que manifiesten bienestar y los empleados son conscientes de esta expectativa, manifestando su bienestar tanto espontáneamente como para dar una buena imagen.

**Palabras claves:** bienestar en el trabajo; normatividad organizacional; psicología positiva.

### Abstract

Well-being seems to have many positive effects. We hypothesize here that the demonstration of well-being, as perceived in everyday life in the professional setting, meets the main criteria defining a social norm and, thus, a normative status may be assigned to it. A norm is mainly characterized by the fact that 1) it has a positive social value, and 2) the evaluated individuals are aware of this positive value. Four groups of employees responded to a well-being questionnaire, each group being faced with one of the paradigms usually employed to demonstrate this value assignment and its awareness. The participants in the first group (30 hierarchical managers), when confronted with the legislator's paradigm, were asked to indicate whether they appreciated (or not) a subordinate showing the behaviors proposed in the questionnaire; the employees without hierarchical responsibility (3 groups of 30 participants) were confronted with the self-presentation paradigm under 1) neutral order (group 1), that is, having to indicate with complete sincerity whether they were used to adopting (or not) the described behaviors; 2) super-normative order (group 2), responding in such a way as to be, in their opinion, appreciated by their superior; 3) counter-normative order (group 3), that is, responding in such a way as to be frowned upon by their superior. Our hypothesis was validated: hierarchical managers expect their subordinates to show well-being and employees are aware of this expectation, showing well-being both spontaneously and to give a good impression.

**Keywords:** well-being at work; organizational normativity; positive psychology.

### LUISA MAYORAL

[mayoral@econ.unicen.edu.ar](mailto:mayoral@econ.unicen.edu.ar)

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Argentina.

### AMINE REZAOUI

[amine.rezaoui@univ-rouen.fr](mailto:amine.rezaoui@univ-rouen.fr)

Laboratoire de Psychologie et Neurosciences de la Cognition et de l'Affectivité. Université de Rouen. France.

### BERNARD GANGLOFF

[bernard.gangloff@univ-rouen.fr](mailto:bernard.gangloff@univ-rouen.fr)

Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale. Université Paris 10. France.



## Introducción

Luis se había dado cuenta de que sus amigos lo apreciaban más cuando él les sonreía, cuando les decía que todo estaba bien, y declaraba, en suma, estar feliz de la vida. Como corolario, tendía a sentir malestar cuando inadvertidamente, a propósito, o por simple honestidad alguien próximo a él se quejaba. Se preguntó a sí mismo si mostrar a su superior cierta alegría de vivir no sería bueno para él, si no podría obtener alguna ventaja. Ya sea en la vida en general o en el ámbito laboral, el estrés, la melancolía, la tristeza, la depresión ... son, en verdad, manifestaciones de malestar difíciles de soportar, tanto para quienes los experimentan como para quienes son testigos de estas expresiones. Tales sensaciones pesan sobre los individuos, y más globalmente sobre las empresas y los Estados (Dagenais-Desmarais, 2010; Dagenais-Desmarais y Privé, 2010; Delobbe, Van Tolhuysen, Berck y Wattiaux, 2009). A la inversa, numerosos estudios dan testimonio de las ventajas de la buena salud psicológica (Dagenais-Desmarais, 2010; Keyes, 2007; Morin, 2008), y más globalmente, de las ventajas derivadas de la satisfacción, la felicidad y el Bienestar Psicológico (BP).

Así, en el medio laboral, se ha observado que los empleados que tienen un bajo nivel de BP pueden ser menos productivos, tomar decisiones de inferior calidad, estar más inclinados a ausentarse del trabajo y ser más susceptibles de disminuir sus contribuciones a la organización (Boyd, 1997; Price y Hooijberg, 1992). Inversamente, los efectos positivos del bienestar han sido reconocidos por numerosos investigadores. Los estudios longitudinales de Cropanzano y Wright (1999) y de Judge, Thoresen, Bono y Patton (2001) muestran fuertes correlaciones entre el bienestar de los empleados y sus desempeños. Según Lee y Allen (2002) los empleados que se sienten bien en sus trabajos adoptan más comportamientos de ciudadanía organizacional. El bienestar psicológico de los empleados influye favorablemente sobre los indicadores de desempeño organizacional, tales como la productividad, la rentabilidad, la rotación de personal, la seguridad en el trabajo, la satisfacción y la lealtad de la clientela (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). En la investigación de Patterson, Warr y West (2004) el bienestar de los empleados se ha mostrado significativamente correlacionado con la productividad. En el mismo sentido, el estudio de Wright y Hobfoll (2004) ha revelado una

relación positiva y significativa entre el bienestar psicológico y el desempeño individual en el trabajo. Wright, Cropanzano y Bonett (2007) mostraron, asimismo, que el desempeño de los empleados que manifestaban un estado de bienestar era superior, en opinión de sus superiores jerárquicos, al de los empleados que poseían un bajo nivel de bienestar.

Este último estudio, entre otros, puede conducir a dos interpretaciones: la primera, que es la más intuitiva, consiste en pensar que los empleados en estado de bienestar son más productivos que los otros; la segunda consiste en considerar que los responsables jerárquicos valorizan a los empleados que presentan un estado de bienestar y, por racionalización, evalúan sus desempeños de manera favorable. Si esta segunda opción fuera validada, ella conduciría a atribuir al bienestar el estatus de norma en el ámbito laboral. El objetivo del presente trabajo es intentar verificar esta segunda opción.

## Marco teórico

Es importante comenzar por definir el bienestar psicológico (BP). Para Cropanzano y Wright (1999), se trata de un juicio subjetivo y global que hace que una persona experimente muchas emociones positivas y relativamente pocas emociones negativas. Algunos autores (Daniels, 2000; Hart y Cooper, 2001; Holman, 2002; Vanhala y Tuomi, 2006; Warr, 1994) consideran que el BP engloba cinco componentes: el bienestar afectivo, la satisfacción en el trabajo, la aspiración, la ansiedad y el agotamiento. Ryff y Keyes (1995) lo conciben en relación a seis dimensiones: una buena autoestima y una evaluación positiva de la propia vida, buenas relaciones con los otros, una sensación de gobierno de la propia vida y de su entorno, la sensación de poder tomar decisiones y ser autónomo, dar un sentido a la vida, y sentirse dentro de un proceso de desarrollo personal.

Los orígenes del BP son filosóficos y remiten a la noción de felicidad, con dos aproximaciones diferentes: la aproximación hedónica y la aproximación eudemónica. Según la aproximación hedónica, desarrollada principalmente por Epicuro y Platón, la felicidad es “la búsqueda del placer y la satisfacción de los deseos [... ella remite] a la obtención de lo que queremos, y de ese modo, a emociones placenteras” (Dagenais-Desmarais, 2010, p.16). Desde este punto de vista, el individuo

es considerado dentro de un estado de bienestar hedónico en el que las emociones positivas prevalecen sobre las negativas. En cuanto a la aproximación eudemónica, surgida de Aristóteles, la felicidad es un principio según el cual todo ser humano tiende a alcanzar su *daimon* o verdadero ser. “Es al tratar de lograr y alcanzar su pleno potencial que el hombre llega a experimentar un estado llamado eudemonia, que suele traducirse hoy por los términos de felicidad, o en ocasiones de bienestar” (Dagenais-Desmarais, 2010, p.16). Dentro del anclaje eudemónico, “es el hecho de vivir en concordancia con uno mismo y con los propios valores lo que conduce al corazón del bienestar” (Dagenais-Desmarais, 2010, p.24-25). Algunos autores (Diener, Sapyta y Suh, 1998; Lent, 2004; Ryan y Deci, 2001) han optado por una aproximación integradora de ambas concepciones; el BP deviene así en un constructo multidimensional con componentes hedónicos y eudemónicos.

En psicología, son tres las orientaciones que han influido en las concepciones del BP: 1) La aproximación humanista, influenciada por el eudemonismo y los trabajos de Maslow (1943) y de Rogers (1951), centrada en la capacidad de auto-determinación, de actualización y de auto-realización, así como de desarrollo óptimo del individuo. 2) La psicología positiva, que se ha interesado en crear seres humanos felices, resilientes y optimistas, marcada por las nociones de sentido de la vida, felicidad y bienestar, y que tiene por objetivo promover el compromiso, la satisfacción y la realización de uno mismo. El concepto de psicología positiva ha sido lanzado en 1998 en un discurso de Seligman (publicado en 1999) con el objetivo de coordinar los trabajos basados en los aspectos positivos (emociones positivas, rasgos de personalidad positivos...) del funcionamiento humano. 3) La psicología de la salud que remite, según la definición de la O.M.S (1946), a un estado de completo bienestar psicológico, mental y social, y que no consiste solamente en la ausencia de afección o enfermedad.

Distintas escalas han sido construidas para medir el BP: la Escala de Afecto Positivo y Negativo (Watson, Clark y Tellegen, 1988), el Inventario de Burnout de Maslash (Maslash y Jackson, 1981), la Escala de Satisfacción con la Vida (Diener, Emmons, Larsen y Griffin, 1985), el Índice de Bienestar Psicológico (Wright, Cropanzano y Meyer, 2004), la Escala de Bienestar Psicológico (Ryff y Keyes, 1995)... Una crítica que puede hacerse, no obstante, a estos

modelos (y a las escalas a las que dan lugar) es que a menudo utilizan un enfoque deductivo a pesar de la falta de un marco teórico (Dagenais-Desmarais, 2010). Así, Massé et al. (1998) han elaborado un modelo basado en una aproximación inductiva.

El modelo de Massé et al. (1998) es inferido directamente de la experiencia vivida por los individuos en sus vidas cotidianas, esto es, se sigue un enfoque etno-semántico basado en un inventario de los signos y síntomas somáticos, afectivos, cognitivos y de comportamiento mediante los cuales una población expresa su salud psicológica. El modelo trabaja sobre seis dimensiones del BP (auto-estima, equilibrio, compromiso social, sociabilidad, control de uno mismo y de los eventos, y felicidad), siendo uno de los objetivos del modelo dar lugar a la construcción de una Escala de Medida de las Manifestaciones del Bienestar Psicológico (EMMBP).

El objetivo del presente estudio es examinar la eventual valorización, dentro del ámbito laboral-organizacional, del bienestar que los empleados experimentan en sus vidas cotidianas tomando como base el modelo y la escala de Massé et al. (1998).

## Método

Nuestra población está constituida por 120 empleados provenientes de diversas empresas del sector privado, repartidos en cuatro grupos: un grupo de mandos jerárquicos y tres grupos de empleados sin cargo jerárquico, con 15 hombres y 15 mujeres cada uno, contactados en sus lugares de trabajo en la provincia de Buenos Aires (Argentina) y seleccionados por el solo hecho de ser empleados.

Cada participante ha respondido individualmente y en forma presencial, sobre la base de su voluntad, a la Escala de Medida de Manifestaciones de Bienestar Psicológico (EMMBP) de Massé et al. (1998). Esta escala, constituida de 25 ítems, mide seis dimensiones: auto-estima (4 ítems), equilibrio (4 ítems), compromiso social (4 ítems), sociabilidad (4 ítems), control de uno mismo y de los eventos (4 ítems) y felicidad (5 ítems). La escala presenta un Alfa de Cronbach de 0.93. Dos ítems han sido transformados en relación a la escala inicial: “Yo tengo fácilmente una hermosa sonrisa” se ha convertido en “Sonrío fácilmente” y “Yo me siento sano, en plena forma” se ha transformado en “Me siento con buena salud, en plena forma”. Por

otro lado, todos los ítems inicialmente formulados en pasado se han cambiado a tiempo presente.

El procedimiento ha consistido en utilizar los cuatro principales paradigmas empleados para poner en evidencia la normatividad de una conducta, a saber: el paradigma del legislador (Gangloff, 2008) y los paradigmas de la auto-presentación bajo consigna neutra, sobrenormativa y contranormativa (Jellison y Green, 1981).

Una de las poblaciones, la constituida por mandos jerárquicos, ha sido indagada siguiendo el paradigma del legislador. Estos jefes debían indicar, frente a cada ítem, si ellos apreciarían (o no) que un empleado adoptase el comportamiento presentado por el ítem, seleccionando su respuesta según un principio dicotómico: respuesta apreciada *versus* respuesta no apreciada.

Por su parte, los empleados no jerárquicos fueron repartidos en 3 grupos y confrontados al paradigma de la auto-presentación. Ellos debían responder a cada ítem del cuestionario, pero cada grupo bajo una consigna particular: 1) consigna neutra (primer grupo), indicando con total

sinceridad si ellos estaban o no acostumbrados a adoptar el comportamiento indicado por el ítem; 2) consigna sobre-normativa (segundo grupo), escogiendo las respuestas que, según ellos, un empleado debería escoger para ser apreciado por su superior jerárquico, esto es, responder no honestamente, sino tratando de quedar bien con el jefe y 3) consigna contra-normativa (tercer grupo), seleccionando las respuestas que, según ellos, un empleado debería escoger para ser mal visto por su superior jerárquico, esto es, responder no honestamente, sino tratando de quedar mal ante el jefe.

Algunas aclaraciones adicionales pueden ser necesarias para comprender esta metodología. La muestra de 120 empleados no es al azar, sino que se trata de una muestra intencional, preparada siguiendo el criterio que marcan los paradigmas de investigación utilizados para la detección de la presencia de normas. Esto es, trabajar, por un lado, con un grupo de jefes para constatar si la variable relevada es apreciada o no, y por el otro, con un grupo de empleados para detectar si hay una

Tabla 1. Respuestas positivas (1) y negativas (0) de los cuadros jerárquicos.

Fuente: elaboración propia

	H + M	H	M
Respuesta 1	699 (93,20%)	334 (89,06%)	365 (97,33%)
Respuesta 0	51 (6,80%)	41 (10,93%)	10 (32,66%)
Total	750 (100%)	375 (100%)	375 (100%)
Chi2	559,87	228,93	336,06
Nivel de significatividad	< 0,0001	< 0,0001	< 0,0001

Tabla 2. Respuestas positivas (1) y negativas (0) de los empleados no jerárquicos bajo consigna neutra.

Fuente: elaboración propia

	H + M	H	M
Respuesta 1	658 (87,73%)	328 (87,46%)	330 (88,00%)
Respuesta 0	92 (12,26%)	47 (12,53%)	45 (12,00%)
Total	750 (100%)	375 (100%)	375 (100%)
Chi2	427,14	210,56	216,6
Nivel de significatividad	< 0,0001	< 0,0001	< 0,0001

Tabla 3. Respuestas positivas (1) y negativas (0) de los empleados no jerárquicos bajo consigna sobre-normativa.

Fuente: elaboración propia

	H + M	H	M
Respuesta 1	728 (97,06%)	358 (95,46%)	370 (98,66%)
Respuesta 0	22 (2,93%)	17 (4,53%)	5 (1,33%)
Total	750 (100%)	375 (100%)	375 (100%)
Chi2	664,58	310,08	355,26
Nivel de significatividad	< 0,0001	< 0,0001	< 0,0001

Tabla 4. Respuestas positivas (1) y negativas (0) de los empleados no jerárquicos bajo consigna contra-normativa.

Fuente: elaboración propia

	H + M	H	M
Respuesta 1	273 (36,40%)	163 (43,46%)	110 (29,33%)
Respuesta 0	477 (63,60%)	212 (56,53%)	265 (70,66%)
Total	750 (100%)	375 (100%)	375 (100%)
Chi2	55,4	4,4	64,06
Nivel de significatividad	< 0,0001	< 0,01	< 0,0001

conciencia de esa valorización, necesiándose a su vez de tres sub-grupos distintos que contesten cada uno bajo una consigna distinta (honestas, sobrenormativa y contranormativa). Si respecto de los jefes se encuentra que la dimensión estudiada es valorada positivamente y si se encuentran diferencias significativas entre consignas sobrenormativa y contra-normativa, entonces, puede hablarse de una norma. Este procedimiento está diseñado, pues, para sacarla a la luz.

Así, se formaron grupos de 30 porque éste es el mínimo requerido para poder aplicar los tests estadísticos necesarios para realizar esta indagación. Dentro de cada grupo, se tomaron 15 hombres y 15 mujeres a los efectos de atender al posible efecto del género. Finalmente, las edades dentro de cada grupo, se balancearon por rangos etarios, a efectos de neutralizar del mismo modo un posible efecto de la edad sobre las respuestas. En los 3 grupos de empleados no jerárquicos divididos cada uno en subgrupos de 15 mujeres y 15 hombres, hemos partido de una composición

espontánea que resultó en 9 integrantes de entre 20 y 29, 3 de entre 30 y 39 años y 3 de más de 40. A partir de allí, hemos repetido esta misma composición para los grupos que debían responder en forma sobrenormativa y contranormativa. De esta forma, se elimina el posible efecto edad dentro de los grupos y sub-grupos. La antigüedad no fue relevada, pero en todos los casos, el requisito para completar el cuestionario fue contar con una antigüedad en la empresa no inferior al año al momento de responder.

Los empleados pertenecían a distintas empresas del tipo pymes de la ciudad de Tandil (Provincia de Buenos Aires). El criterio para definir PyME fue tomado de la Secretaría de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción de la Nación<sup>1</sup>, con lo cual se hizo el corte a partir de 7 empleados y hasta 165 en Comercio y Servicios y a partir de 15 empleados y hasta 235 en Industria. Esto ha dejado fuera tanto a las microempresas como al segundo tramo de las pyme, más cercanas a la empresa grande que a la mediana y pequeña, en

1. Véase [http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Estadistica/cne04\\_05/prueba/muni04.html](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Estadistica/cne04_05/prueba/muni04.html)

nuestra realidad local. Finalmente, para tener una diversidad muestral que respondiera a la diversidad sectorial de la ciudad, se tomó como punto de partido el Censo Nacional Económico 2004/2005, que es el último actualizado realizado por la Dirección Provincial de Estadística de la Provincia de Buenos Aires, que arrojó 3245 unidades censales productivas. De ellas, el 53% eran del rubro Comercio, 12% Industria, 10% Servicios inmobiliarios, especiales y empresariales, 8% Servicios de salud, 5% Hoteles y restaurantes, 3% Transporte y derivados, y el 9% restante se repartía entre obras sociales, educación, etc., con lo cual hemos tomado este primer criterio a fin de segmentar nuestra muestra en el mismo sentido, cubriendo así un 91% de los sectores presentes en la actividad económica de la ciudad, con el mismo peso ponderado que arrojó dicho censo y dejando de lado las actividades que tuvieran algún componente público y que, de ser incluidas, hubieran contaminado esta muestra que está centrada en el sector privado.

## Hipótesis

1. los cuadros jerárquicos valorizan a los empleados que presentan un alto nivel de bienestar (H1),
2. los empleados son conscientes de esta valorización y muestran habitualmente un nivel de bienestar elevado (H2),
3. los empleados son conscientes de esta valorización y para dar una buena imagen de sí mismos declaran tener un nivel de bienestar elevado (H3),
4. los empleados son conscientes de esta valorización y para dar una mala imagen de sí mismos declaran tener un bajo nivel de bienestar (H4),
5. los empleados son conscientes de esta valorización y declaran tener un nivel de bienestar más elevado para dar una buena imagen que para dar una mala imagen (H5).

## Resultados

### En los cuadros jerárquicos

Se observa que, cualquiera sea el género, los cuadros suministran más respuestas positivas que negativas (tabla 1), es decir que los cuadros consideran positivamente a los empleados que manifiestan tener bienestar. Es importante destacar que no se registran

diferencias entre hombres y mujeres ( $X_2 = 1,37$ ,  $p = .24$ , ns).

### En los empleados no jerárquicos

#### Bajo consigna neutra

Habiendo pedido a los empleados indicar, lo más honestamente posible, su nivel de bienestar, ellos suministran mayor cantidad de respuestas positivas que negativas (tabla 2), sin diferencias entre hombres y mujeres ( $X_2 = 0,006$ ,  $p = .93$ , ns).

#### Bajo consigna sobre-normativa

Habiendo pedido a los empleados indicar el nivel de bienestar que les permitiría dar una buena imagen de sí mismos ante el jefe, ellos suministran más respuestas positivas que negativas (tabla 3) sin diferencias entre hombres y mujeres ( $X_2 = 0,19$ ,  $p = .67$ , ns).

#### Bajo consigna contra-normativa

Habiendo pedido a los empleados indicar el nivel de bienestar que les permitiría dar una mala imagen de sí mismos al jefe, ellos suministran más respuestas negativas que positivas (tabla 4), observándose diferencias entre hombres y mujeres ( $X_2 = 10,28$ ,  $p = .001$ ), pues las mujeres proporcionan más respuestas negativas que los hombres.

### Comparación consigna sobre-normativa vs contra-normativa

Las respuestas son significativamente más elevadas bajo consigna sobre-normativa que bajo consigna contra-normativa, tanto respecto de hombres y mujeres agrupados ( $X_2 = 206,81$   $p = .0001$ ) como de hombres solos ( $X_2 = 72,98$   $p = .0001$ ) y mujeres solas ( $X_2 = 140,83$   $p = .0001$ ); observándose una diferencia más marcada en las mujeres que en los hombres ( $X_2 = 9,28$   $p = .0002$ ).

## Discusión-Conclusión

Partimos de la hipótesis de que el sentimiento de bienestar en la vida cotidiana respondería a los

principales criterios que caracterizan una norma en el ámbito laboral. Nuestros resultados indican que, efectivamente, éste es el caso: los jefes afirman valorizar de manera significativa a los empleados que manifiestan tener un bienestar elevado (hipótesis 1). En el mismo sentido, se observa que la declaración de bienestar es elevada entre los empleados cuando responden espontáneamente (hipótesis 2), lo cual puede significar, si se considera que el paradigma de la auto-presentación bajo consigna neutra es frecuentemente generador de respuestas impregnadas de deseabilidad social, una consciencia de los empleados respecto de esta valorización. Esta consciencia es, finalmente, confirmada por el hecho de que los empleados no jerárquicos se presentan con un nivel de bienestar elevado para dar una buena imagen de sí mismos (hipótesis 3) y con un nivel de bienestar bajo para dar una mala impresión (hipótesis 4), observándose un nivel de bienestar más elevado para ser apreciado que para dar una mala imagen (hipótesis 5).

Una de las limitaciones al presente estudio es evidentemente la operacionalización de nuestra variable: hemos medido el bienestar a partir del cuestionario de Massé et al. (1998) mientras que otras opciones hubieran sido también posibles. Señalemos, no obstante, a favor de nuestra elección, las cualidades métricas todas aceptables de este instrumento (con una coherencia interna muy satisfactoria:  $\alpha = .93$ ), como así también la aproximación inductiva que ha precedido a su elaboración, no siendo éste el caso de otros instrumentos de medida.

Es más, los resultados obtenidos, lejos de ser inconsistentes, responden bien a las hipótesis que habíamos formulado. Las transformaciones a las que son enfrentadas las organizaciones, en especial a raíz de la globalización y de la competencia que ella estimula, conducen a éstas últimas a la búsqueda de formas de aumentar el desempeño y la flexibilidad, tanto a nivel organizacional como individual. Así, las competencias buscadas tienen frecuentemente un rasgo de adaptabilidad. Los trabajos de Pulakos (Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon, 2000; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Hedge y Borman, 2002) sobre el desempeño adaptativo (que se traduciría en la capacidad de los individuos de adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias de un empleo) subrayan que este desempeño estaría sostenido por una competencia adaptativa compuesta de ocho factores (adaptabilidad interpersonal –ser capaz de trabajar con nuevos equipos, nuevos colegas,

clientes, proveedores– ; adaptabilidad cultural – ser capaz de trabajar eficazmente en contextos culturales diferentes– ; adaptabilidad psíquica –ser capaz de trabajar en ambientes variados y difíciles–; etc.).

Frente a estas nuevas exigencias, los empleados pueden sentir estrés, con todas las consecuencias negativas que esto implica. Es entonces lógico que los cuadros jerárquicos renueven sus criterios de apreciación del personal (Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard y Roussel, 2006), valorizando a aquellos que, a pesar de las exigencias de la nueva realidad económica, conservan su estado de bienestar. De manera más general, considerando las fuertes interacciones entre la vida fuera del trabajo y la vida dentro del trabajo (ver Closon y Lourel, 2013), no es sorprendente que el bienestar que sienten los empleados en sus vidas cotidianas sea apreciado positivamente por los managers.

Dicho esto, se observa que los resultados obtenidos pueden conducir a algunos problemas sociales. De hecho, es cada vez más común, al menos en nuestras sociedades occidentales, considerar el bienestar, la felicidad, ... como aspiraciones a las que todos deberían suscribirse, bajo pena de ser más o menos estigmatizados. Iniciado por Seligman a partir del concepto de “psicología positiva” (cf. supra), se desarrollaría una especie de exhortación de no ser otra cosa que feliz, al menos en apariencia. De ahí el auge del *coaching* que, bajo diversos nombres, promete ayudarnos a florecer, a vivir mejor con nosotros mismos, o también, en el mismo sentido, la proliferación de ciertas terapias conductuales (en relación con los vínculos entre la psicología positiva y las terapias conductuales, véase Kashdan y Ciarrochi, 2013). Como señalan Cabanas e Illouz (2018), tal interdicto a la felicidad se asocia a la idea de que nuestro bienestar depende de nosotros, que solo nosotros somos responsables de nuestra felicidad... o de nuestra desgracia. Y en este último caso, sería inapropiado pedir a la sociedad que se haga cargo. Es bien conocido el interés político de tal difusión ideológica que, como la teoría de la creencia en un mundo justo (según el cual “las personas reciben lo que merecen y merecen lo que reciben”, Lerner y Simmons, 1966, p. 204), ayuda a asegurar la sostenibilidad de las estructuras sociales. Una de las implicaciones de los resultados actuales es, por lo tanto, también conducir a una nueva lectura de la sociedad contemporánea...

## Referencias bibliográficas

- Boyd, A. (1997). Employee traps-corruption in the workplace. *Management Review*, 86 (8), 9.
- Cabanas, E., e Illouz, E. (2018). *Happycratie: comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*. Paris: Premier Parallèle.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., y Roussel, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail: un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. Note du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, n°436, 56p.
- Closon, C., y Lourel, M. (2013). *L'interface vie de travail-vie privée*. Paris: L'Harmattan.
- Cropanzano, R., y Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51, 252-265.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être au travail: fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. (Tesis doctoral). Université de Montréal.
- Dagenais-Desmarais, V., y Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique. *Gestion*, 3(35), 69-77. doi: 10.3917/riges.353.0069
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affect well-being at work. *Human Relations*, 53 (2), 275-294.
- Delobbe, N., Van Tolhuysen, L., Berck, P., y Wattiaux, F. (2009). Bien-être et performance au travail. *Direction Générale Humanisation du Travail, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale*, 1-57.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., y Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., Sapyta, J. J., y Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological Inquiry*, 9(1), 33-37.
- Gangloff, B. (2008). Normativity of the acceptance of professional injustices via the legislator's paradigm: a study on recruiters. *Proceedings of the 5th International Conference of Applied Psychology* (Timisoara, Roumanie, 2007). Timisoara, Roumania: Editura Eurobit, 219-228.
- Hart, P.M., y Cooper, C.L. (2001). Occupational stress: towards a more integrated framework. En N. Anderson, D.S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran. *Handbook of industrial work and organizational psychology* (vol 2, 93-114). London, UK: Sage.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. doi: 10.1037//0021-9010.87.2.268
- Holman, D. (2002). Employee well-being in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12 (4), 35-50.
- Jellison, J.M., y Green, J. (1981). A self-presentation approach to the fundamental attribution error: the norm of internality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4), 643-649.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 27(3), 376-407. doi: 10.1037//0033-2909.127.3.376
- Kashdan, T. B., y Ciarrochi, J. (Eds.). (2013). *The Context Press mindfulness and acceptance practice series. Mindfulness, acceptance, and positive psychology: The seven foundations of well-being*. Oakland, CA, US: Context Press/New Harbinger Publications.
- Keyes, C.L. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: a complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95-108. http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.2.95
- Lee, K., y Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142. doi:

- 10.1037//0021-9010.87.1.131
- Lent, R.W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology, 51*(4), 482-509.
- Lerner, M. J., y Simmons, C. H. (1966). Observer's reaction to the «innocent victim»: compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology, 4*(2), 203–220.
- Maslach, C., y Jackson, S.E. (1981). *Maslach burnout inventory* (2nd ed). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., y Battaglini, M.A. (1998). Elaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: l'ÉMMBEP. *Revue Canadienne de Santé Publique, 89*(5), 352-357. doi: <http://dx.doi.org/10.17269/cjph.89.1014>
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).
- Organización Mundial de la Salud (1946). Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/about/who-we-are/constitution>
- Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(2), 193-216. doi: 10.1348/096317904774202144
- Price, R.H., y Hooijberg, R. (1992). Organizational exit pressures and role stress: impact on mental health. *Journal of Organizational Behavior, 13*(7), 641- 651.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., y Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612–624.
- Pulakos, E.D., Schmitt, N., Dorsey, D.W., Hedge, J.W., y Borman, W.C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance, 15*, 299-323.
- Rogers, C. (1951). *Client-centered therapy: its current practice, implications and theory*. London: Constable.
- Ryan, R.M., y Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141-166.
- Ryff, C., y Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719-727.
- Seligman, M. E.P. (1999). The President's Address (1998 APA Annual Report). *American Psychologist, 54*, 559-562.
- Vanhala, S. y Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Review, 17*(3), 241-255.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress, 8*(2), 84-97.
- Watson, D., Clark, L.A., y Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063-1070.
- Wright, T.A., Cropanzano, R., y Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(2), 93-104. doi: 10.1037/1076-8998.12.2.93
- Wright, T.A., Cropanzano, R., y Meyer, D.G. (2004). State and trait correlates of job performance: a tale of two perspectives. *Journal of Business and Psychology, 18*(3), 365-383.
- Wright, T.A., y Hobfoll, S.E. (2004). Commitment,

psychological well-being and job performance:  
an examination of conservation resources  
theory and job burnout. *Journal of Business and  
Management*, 9(4), 388-406.