

# 4.1 Recursos personales y procesos cognitivos

## 4.1.1 Recursos personales y procesos cognitivos: aportes de la Teoría Social Cognitiva

El comportamiento de las personas no se limita a nuestras reacciones emocionales o las influencias de nuestro entorno. Tal como postula la Teoría Social Cognitiva (TSC) “las personas son proactivas, regulan y organizan su propio comportamiento, y reflexionan sobre el mismo” (Medrano y Flores Kanter, 2017, p.32). Nuestras capacidades cognitivas nos permitieron comprender, predecir y alterar los cursos de nuestras propias vidas. Gracias al lenguaje, la abstracción y deliberación cognitiva los seres humanos nos transformamos en una especie agentica, “capaz de trascender las imposiciones del ambiente inmediato y dirigir el curso de sus propias vidas” (Medrano y Flores Kanter, 2017, p.32)

Para Bandura (2006) la agencia humana involucra cuatro capacidades fundamentales. La primera es la intencionalidad, ya que las personas son capaces de formar intenciones, planes de acción y estrategias para alcanzar sus metas. La intención es una representación de una acción a futuro, no es simplemente un deseo o expectativa, sino que involucra un compromiso proactivo de llevarlas a cabo. Las intenciones actúan como auto-motivadores que afectan la probabilidad de acciones a futuro. Por otra parte, Bandura destaca que la intencionalidad se encuentra enraizada en la capacidad de anticipación. Dado que las personas no reaccionan simplemente a sus ambientes inmediatos ni están ancladas en su pasado. Si bien los hechos futuros no son factores determinantes de la conducta su representación puede tener un fuerte impacto en las acciones presentes. El significado que atribuyen las personas a los futuros resultados y las creencias sobre cómo las acciones cambiarán

los resultados futuros afectan directamente sobre las acciones presentes. (Medrano y Flores Kanter, 2017, p. 23).

Tal como señalan Medrano y Flores Kanter (2017),

las personas no solo planifican y anticipan, sino que también autorregulan su conducta, motivación y afecto. La mayor parte del comportamiento está motivado y regulado a través de patrones internos y de reacciones autoevaluadores de las propias acciones. En este sentido cabe señalar que las acciones humanas dependen en parte de influencias auto-producidas. Según Bandura (2001) esta habilidad para regular los cursos de acción conlleva una serie de subfunciones cognitivas tales como el automonitoreo, los procesos de juicio y las autorreacciones. De esta manera las personas observan su propia conducta, efectúan comparaciones de la misma con patrones internos y la ejecución de otras personas y valoran los factores personales y situacionales que afectan la propia ejecución. Los juicios favorables de la propia ejecución generan autorreacciones (positivas o negativas) que sirven como incentivos motivacionales para el cambio o mantenimiento de la conducta.

Finalmente, las personas poseen capacidad autorreflexiva, lo cual permite a los individuos analizar sus experiencias y pensar sobre sus propios procesos de pensamiento. A partir de esta auto-evaluación pueden alterar su propio pensamiento y conductas (Bandura, 2006).

En síntesis, desde la perspectiva de la agencia humana se considera que las personas no son solo consecuencias de sus circunstancias, sino que poseen la capacidad de ejercer un control sobre sus propias vidas. Tienen intencionalidades, efectúan planes a futuro, anticipan resultados de sus acciones, autorregulan su comportamiento y monitorean sus acciones para lograr la consecución de sus objetivos. Además, auto-examinan su propio funcionamiento y establecen juicios sobre sus propias capacidades y sobre el logro de objetivos para efectuar los ajustes necesarios que le permiten cumplimentar sus metas. (Medrano y Flores Kanter, 2017, p.24).

En el transcurrir de su vida diaria, las personas analizan las situaciones que confrontan, consideran diferentes cursos de acción, juzgan sus propias capacidades y evalúan las consecuencias de sus propios actos. De esta manera, logran ejercer un control sobre los numerosos eventos que afectan sus vidas. Esta concepción de hombre es sintetizada por Bandura (1977) en la idea de agencia humana, vale decir, que las personas poseen la virtud de obrar sobre sus propias acciones y funcionamiento psicosocial.

En el marco de la TSC, Lent (2004) planteó la existencia de una serie de constructos cognitivos que actuarían como recursos personales en el contexto organizacional y favorecerían la motivación y salud de los trabajadores. El modelo formulado por Lent (2004) se subraya el papel de cuatro procesos cognitivos: las creencias de autoeficacia, las expectativas de resultados, las metas y los juicios de satisfacción.

## **4.1.2 Creencias de autoeficacia**

En términos generales las creencias de autoeficacia pueden ser entendidas como las creencias que las personas poseen en sus propias capacidades para organizar y ejecutar las acciones necesarias para producir exitosamente determinados logros (Bandura, 1997). De acuerdo con la TSC las creencias de autoeficacia se conforman principalmente sobre la base de cuatro fuentes (Medrano y Flores Kanter, 2017, p.26).

Tal como señala Maffei, Spontón C., Spontón M., Castellano (2012), la fuente de mayor importancia son las experiencias de ejecución previa, de esta manera las personas tienden a sentirse más capaces cuando cuentan con experiencias previas de éxito.

La segunda fuente de mayor impacto es la experiencia vicaria, en efecto la observación de personas semejantes ejecutando exitosamente una tarea tiende a incrementar los juicios de autoeficacia. La persuasión social, es decir las críticas y evaluaciones de los demás, también influyen sobre la autoeficacia, aunque en menor medida que las fuentes anteriormente mencionadas (Maffei et al., 2012, p.53).

Finalmente, el afecto positivo “pueden afectar las creencias que poseemos acerca de nuestras propias competencias” (Medrano y Flores Kanter, 2017, p.26).

La importancia de los juicios de autoeficacia se debe a que influyen en el comportamiento humano a través de múltiples vías. Estas creencias afectan la elección y el desarrollo de nuevas actividades, ya que las personas tienden a evitar actividades que creen que exceden sus capacidades y realizar aquellas que consideran capaces de dominar. Por otra parte, las creencias de autoeficacia determinan el esfuerzo y la persistencia para la realización de tareas, sobre todo en situaciones adversas. Asimismo, intervienen en la conformación de los patrones de pensamientos de las personas y consecuentemente en sus sentimientos. Por último, influyen en la organización de los recursos para la realización exitosa de tareas y determinan, de este modo, el rendimiento de las personas (Bandura, 1987).

Las creencias de autoeficacia pueden ser entendidas como las creencias que tenemos sobre nuestras propias capacidades para ejecutar una conducta determinada

Según Lent (2004), las creencias de autoeficacia se relacionan positivamente con las expectativas de resultados, ya que las personas que se sienten capaces de lograr determinados resultados anticiparán escenarios exitosos, mientras que personas con débiles creencias de eficacia personal visualizarán resultados negativos. Asimismo, los trabajadores que se perciben más competentes muestran un mayor involucramiento y persistencia en las actividades, consecuentemente es más probable que alcancen sus metas y perciban un progreso en el logro de estas. Por el contrario, trabajadores con débiles creencias de eficacia tienden a evitar actividades o invertir poco esfuerzo, y es menos probable que puedan percibir un progreso en las metas que se plantean.

Tal como señala Maffei et al. (2012),

se ha observado que las creencias de autoeficacia profesional determinan la cantidad de intentos y el tiempo que invierten los trabajadores para resolver obstáculos (Salanova, Bresó y

Schaufeli, 2005). Sumado a ello, las creencias de autoeficacia afectan las percepciones de control que las personas poseen sobre los elementos del entorno, moderando los efectos de estresores tales como la sobrecarga de horas de trabajo, la rutina o la presión temporal (Salanova, Grau y Martínez, 2005). De esta manera, bajos niveles de autoeficacia pueden verse asociados a elevados niveles de *burnout*, depresión y ansiedad. Por el contrario, elevadas creencias de autoeficacia profesional favorecen la dedicación y satisfacción de los trabajadores (Salanova, Schaufeli, Llorens, Grau y Peiró, 2000). (p. 53).

En esta línea, Salanova y Schaufeli (en Maffei y colaboradores, 2012) señalan que:

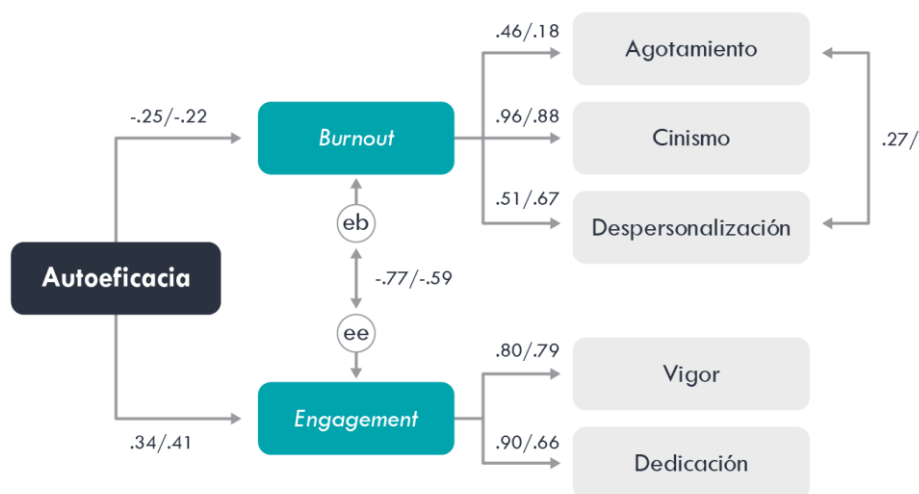
las creencias de autoeficacia presentaban un rol mediador entre el *burnout* y el *engagement*, así como una relación directa y positiva con el *engagement* e inversamente proporcional con el síndrome de *burnout*. De esta manera, las creencias de autoeficacia actúan frente a los estresores disminuyendo o aumentando el malestar psicológico que estos pueden generar y potenciando el bienestar psicológico general y el *engagement* con la organización en particular, dando lugar así a un espiral de salud descendente o ascendente según sea el caso (Salanova, Grau, Cifre y Llorens, 2000; Salanova y Schaufeli, 2004). (p. 53)

En una investigación conjunta realizada entre investigadores españoles y argentinos (Spontón, Castellano, Salanova, Llorens, Maffei y Medrano, 2018), se puso a prueba un modelo (figura 1) donde las creencias de autoeficacia predecían los niveles de *burnout* y *engagement* en una muestra de trabajadores argentinos y españoles.

Los resultados obtenidos corroboraron las hipótesis planteadas, ya que se observó que los trabajadores que presentaban menores niveles de autoeficacia (es decir, menor confianza en sus propias capacidades para afrontar tareas laborales), manifestaban mayores síntomas de estrés crónico (agotamiento y cinismo, por ejemplo), y menores niveles de *engagement*. Por

otra parte, los trabajadores con creencias más elevadas de autoeficacia mostraban mayores niveles de *engagement* y menor *burnout*.

**Figura 1. Autoeficacia, burnout y engagement**



Fuente: elaboración propia en base a Spontón, Castellano, Salanova, Llorens, Maffei y Medrano, 2018.

Los resultados son coherentes con los obtenidos en investigaciones previas (Alessandri et al., 2015; Llorens, García & Salanova, 2005; Lorente et al., 2014) corroborando que las creencias de autoeficacia constituyen un factor crítico para el desarrollo del *burnout* y el *engagement* de los trabajadores. Tal como plantea Salanova, Bresó y Schaufeli (2005) existiría un “modelo espiral” que permitiría explicar la interacción entre estos constructos. Según este modelo, las creencias de eficacia contribuyen a generar un estado mental positivo vinculado al trabajo (*engagement*), [el cual] aumenta la probabilidad de desarrollar experiencias de éxito, las cuales contribuyen a aumentar los niveles de autoeficacia, generándose un ‘espiral virtuoso’.

(...)

Otro aspecto a considerar es que la autoeficacia podría actuar como variable mediadora entre el *engagement* y el rendimiento laboral. En una revisión de 91 estudios Christian et al. (2012) se confirma que los trabajadores con mayor *engagement* poseen mayor rendimiento en sus tareas. Sin embargo, aún perduran controversias respecto a mecanismo subyacente en dicha asociación (Reijseger, Peeters, Taris y Schaufeli, 2016). Los

resultados obtenidos en el presente trabajo sustentan la necesidad de contemplar las creencias de autoeficacia como un factor de peso en la explicación de lo anterior, considerando que las creencias de eficacia permiten que el trabajador sienta que puede lograr los resultados deseados a través de sus propias acciones, lo cual constituye un incentivo para actuar y persistir en sus tareas, generando un estado en *engagement* con el trabajo (Salanova, Llorens y Schaufeli, 2011). Dicho estado (caracterizado por una mayor dedicación, absorción y persistencia en el trabajo), reforzaría las creencias de autoeficacia a lo largo del tiempo (Llorens, Schaufeli, Bakker y Salanova, 2007), y conjuntamente, mejorarían el rendimiento laboral. (Spontón et al., 2018, p.8-10).

Según Spontón y colaboradores (2018),

la relación positiva entre la autoeficacia y el *engagement* se mantiene invariante entre los países. Los trabajadores argentinos mostraron puntuaciones más altas en autoeficacia profesional y dedicación. Probablemente las diferencias observadas pueden atribuirse a características propias del mercado laboral argentino. En Argentina persisten altos niveles de informalidad laboral (incluso durante períodos de crecimiento económico) lo cual ha llevado a proponer la hipótesis de un mercado laboral dual o segmentado. La brecha salarial, la estabilidad laboral, la ausencia de reglamentaciones laborales o sindicatos llevan a que los trabajadores del sector formal valoren más positivamente su situación laboral que quienes pertenecen al sector informal. En el presente estudio se accedió a muestras de trabajadores que se desempeñaban de manera formal. Probablemente los trabajadores argentinos del sector formal realicen una comparación social con quienes pertenecen al sector informal, llevando a que valoren más positivamente su situación laboral. La teoría de la comparación social señala que, a partir de la comparación con otros, las personas efectúan juicios sobre sus capacidades, habilidades o rasgos de personalidad. Tal como señala esta teoría, las personas efectúan comparaciones a partir de información que obtienen a través de diferentes vías,

por ejemplo, interactuando directamente o a través de medios de comunicación. Es probable que el nivel de orgullo o dedicación de un trabajador del sector formal sea mayor si se compara con la amplia cantidad de trabajadores argentinos que se encuentran en el sector informal. Asimismo, es probable que se sientan más capaces al compararse con trabajadores que no logran ingresar al sector formal. Por tanto, la existencia de una comparación social ventajosa puede llevar a que la dedicación y autoeficacia de los trabajadores argentinos sea superior. Se requiere de nuevas investigaciones para examinar la plausibilidad de esta interpretación (Spontón et al., 2018, p.16).

Respecto a la asociación entre la autoeficacia y el *burnout* los resultados están en consonancia con los modelos propuestos en estudios previos (Llorens, García & Salanova, 2005; Salanova & Llorens, 2008; Ventura, Salanova, y Llorens, 2015). Mientras que la autoeficacia y el *engagement* interactúan como un “espiral virtuoso”, en el caso del *burnout* las crisis de autoeficacia podrían desencadenar un “espiral vicioso”. En efecto, altas demandas laborales y baja autoeficacia tienen efectos negativos en la salud de las personas (Mafud, Arocena y Moreno, 2017). Las creencias de autoeficacia moderan la percepción que el trabajador posee de sus demandas laborales, y, en consecuencia, sus niveles de estrés. Por ello, los trabajadores con débiles creencias de eficacia interpretarán sus demandas laborales como más amenazantes, menos susceptibles de controlar y afrontar eficazmente, llevando a un aumento en los niveles de estrés y menguando su desempeño. Esto provocará a su vez una disminución en sus creencias de eficacia, generándose un espiral negativo entre el *burnout* y la baja autoeficacia.

(...)

De esta manera una disminución en las creencias de autoeficacia profesional puede llevar a una disminución en el *engagement* de los trabajadores y favorecer el desarrollo de *burnout* en los trabajadores y viceversa. Cabe destacar que dichas relaciones se mantienen independientemente del país ya que tanto en la muestra de España como en la de Argentina se verifican las hipótesis formuladas (Spontón et al., 2018, p.12).

### 4.1.3 Expectativas de resultado y metas

Más allá de los reforzamientos que los empleados pueden recibir de su entorno laboral, es de importancia también considerar las condiciones laborales o refuerzos que los empleados prospectivamente anticipan que podrán recibir o que serán provistos por su entorno laboral (Lent y Brown, 2006). En este sentido, Lent y Brown (2006) plantean la relevancia de indagar las creencias de expectativas conceptualizadas como expectativas de resultado, es decir, las creencias acerca de la probabilidad de obtener un particular resultado del trabajo (por ejemplo, mi trabajo me permitirá obtener un mejor salario). Estas expectativas de resultado han demostrado explicar la satisfacción laboral de los trabajadores.

La importancia de las expectativas de resultados se debe a que las personas se guían por los resultados positivos o negativos que prevén que tendrá una conducta o meta. Si se anticipan consecuencias

Mientras que la autoeficacia se relaciona con las creencias acerca de las capacidades personales (¿puedo hacerlo?), las expectativas de resultado se refieren a las consecuencias pronosticadas a partir de una conducta determinada (¿qué pasaría si hiciera esto?).

positivas es más probable que se establezcan ciertas metas y luego se ejecuten, por el contrario, se evitarán comportamientos en lo que se anticipen consecuencias negativas. Según Lent (2004) poseer expectativas positivas de resultados contribuye a que el trabajador establezca metas y efectúe los comportamientos necesarios para el logro de estas y aumente así las probabilidades de que exista un progreso en las metas que se propone. Por otra parte, los trabajadores que no anticipan consecuencias positivas no establecerán metas y presentarán un débil compromiso con las mismas, lo cual disminuye las posibilidades de progreso laboral.

Tal como sugiere Lent (2004), los trabajadores satisfechos con sus empleos anticipan que su experiencia laboral generará consecuencias positivas. Estas consecuencias positivas serían tanto intrínsecas (disfrutar de su trabajo, por ejemplo) como extrínsecas (obtener un buen salario, por ejemplo). Contrariamente, los trabajadores que no anticipen consecuencias positivas

("no voy a ascender nunca", por ejemplo) difícilmente experimenten satisfacción.

Las expectativas de resultado han demostrado estar relacionadas con otras variables relevantes en el contexto laboral. Así, Singh, Tang, Tachiev, (2013) proponen un modelo en que la autoeficacia y las expectativas de resultado median la relación entre el soporte social y actitudes laborales como ser la satisfacción y el compromiso organizacional, lo cual a su vez afecta la decisión de abandonar la empresa. De esta manera, los investigadores buscan dar cuenta de los factores que permiten predecir dos de las variables más fuertemente implicadas con la decisión de abandono, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. En primer lugar, las correlaciones obtenidas apoyan la hipótesis propuesta. Se observa que las expectativas de resultado correlacionan positivamente con el compromiso organizacional (.38), la satisfacción laboral (.45), y negativamente con la intención de abandono (-.34). En segundo lugar, el modelo propuesto muestra índices de ajustes adecuados y se puede apreciar que las expectativas de resultado tienen un efecto indirecto sobre la intención de abandono a través de su influencia sobre las actitudes laborales (esto es, satisfacción y compromiso).

Los investigadores Wöhrmann, Deller, y Wang (2013) por su parte indagaron el papel de las expectativas de resultado en las intenciones de continuar trabajando luego del tiempo de retiro. En base a la Teoría Social Cognitiva de la Carrera, el objetivo principal fue indagar como las expectativas acerca del trabajo posterior al retiro influyen en las intenciones o planificación de seguir trabajando en esa etapa. Los resultados obtenidos permiten ver que las expectativas de resultado tienen un efecto directo y positivo tanto sobre las intenciones de seguir trabajando luego del retiro para el mismo empleador, como de las planificaciones para involucrarse en esa etapa en actividades laborales.

Además de las expectativas de resultados, las metas cumplen un papel clave en la dirección del comportamiento. Las metas son indispensables para nuestra capacidad auto-evaluativa. Estas funcionan como un estándar de referencia interno que utilizan la personas para evaluar su experiencia laboral. De esta forma, si los trabajadores perciben que logran un progreso en sus metas se genera una evaluación positiva de su experiencia en el trabajo, mientras que la percepción de no progreso genera una evaluación negativa.

Las metas pueden conceptualizarse como la decisión o determinación a involucrarse en alguna actividad o a conseguir un resultado determinado. Bandura (1987) señala la existencia de importantes relaciones entre la autoeficacia, las expectativas y las metas. En efecto, cuanto más capaz se sienta un trabajador, visualizará escenarios exitosos y será más proclive a involucrarse en dicha actividad.

En un estudio llevado a cabo por Dierendonck (2015), se plantea que la relación entre el progreso en metas y la satisfacción laboral es bidireccional, dado que se espera que las personas con altos niveles de satisfacción, esto es, aquellas personas con una percepción de que hay poca discrepancia entre lo que esperan y lo que obtienen, se esfuercen en lograr más progreso en sus metas. Al mismo tiempo, el progreso en las metas resultaría en la ganancia de mayores recursos y sentimientos positivos, lo que daría lugar a una mayor satisfacción laboral. Los resultados obtenidos apoyan dichas hipótesis, y se observa, por un lado, que las medidas en el tiempo 1 de satisfacción influyen sobre las medidas de progreso en metas en el tiempo 2, y, por otro lado, el progreso en metas produce también cambios en la satisfacción desde el tiempo 1 al tiempo 2.

Por su parte, Hülsheger y Maier (2010), dan cuenta de la relación entre el progreso en metas y las actitudes laborales, como ser la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La importancia del estudio del compromiso emocional organizacional, es decir, el grado en que el empleado se siente ligado y dedicado a su organización, está dada por su relación con distintas consecuencias laborales, aumentando el desempeño laboral y las conductas de ciudadanía, y disminuyendo el ausentismo y el abandono. Los autores identifican diversos estudios que señalan que la percepción de progreso en metas se relaciona con buenas actitudes laborales. Lo anterior se daría ya que el obtener progreso en metas satisface las necesidades, y las actitudes tienden a ser más positivas en la medida en que los individuos acortan la distancia entre las metas y los logros obtenidos. En su estudio, concretamente verifican que el ser una persona con rasgos de estado consciente -el grado en que la persona está orientado a metas- modera la relación entre el progreso en metas con la satisfacción y el compromiso organizacional. Específicamente, los resultados indican que el progreso en metas predice un

aumento en la satisfacción y el compromiso organizacional en aquellos casos en donde el estado de consciencia es bajo.

Los investigadores Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen, y Mäkikanga (2009), dan cuenta de la relación entre el progreso en metas y variables importantes para el bienestar de los trabajadores como ser el *burnout* y el *engagement*. En términos generales, la percepción de progreso en metas se relaciona negativamente con el *burnout* y sus dimensiones (a excepción del cinismo), y positivamente con el *engagement* y sus dimensiones. Concretamente, las correlaciones fueron de  $-.24$  con el *burnout*, de  $-.11$  con el cansancio emocional, y de  $-.26$  con la reducción de la eficacia personal. Por su parte, las correlaciones con el *engagement* fueron de  $.30$ , con el vigor de  $.29$ , con la dedicación de  $.33$  y con la absorción de  $.18$ . A partir de los resultados se obtuvo evidencia de que a mayor percepción de progreso en metas es más probable que los empleados experimenten *engagement* y menos probable que manifiesten *burnout*.

Finalmente, cabe destacar el trabajo de Maier y Brunstein (2001), quienes plantean que es más probable que los empleados logren niveles altos de satisfacción y compromiso organizacional si perciben que su empresa promueve el alcance de metas valoradas. Considerando el Modelo de Metas Personales, se indica que para lograr el bienestar y evitar el estrés, debe presentarse tanto un nivel alto de compromiso individual por las metas como un contexto de condiciones favorables para el alcance de estas. Esto posibilitará que las personas perciban progreso en sus metas, las alcancen, y puedan lograr niveles altos de bienestar. En su estudio, los autores encuentran evidencia a favor de la hipótesis que plantea que el progreso en metas presenta un rol

Desde la TSC se plantea una visión del ser humano como agente, donde se considera que las personas son proactivas, regulan su comportamiento y reflexionan sobre sus acciones. Las creencias de autoeficacia, las expectativas de resultado y las metas son factores claves para el ejercicio de dicha agencia.

intermediario en la predicción de la satisfacción y el compromiso organizacional. Más específicamente, la presencia de un alto compromiso por las metas, así como condiciones favorables para su consecución, da lugar a una mayor percepción de progreso en metas lo que culmina en mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional.

## 4.1.4 Juicios de satisfacción laboral

El interés por el estudio de los juicios de satisfacción laboral se debe a la relevancia de esta variable para explicar los problemas de rendimiento, motivación y rotación laboral. Diferentes estudios señalan que la satisfacción con el trabajo se relaciona negativamente con el estrés y positivamente con la productividad (Balkis, 2013; Suldo et al, 2006) y la satisfacción general con la vida (Lounsbury, Park, Sundstrom, Williamson, 2004), entre otros factores.

A pesar del acuerdo entre los investigadores sobre la importancia de los juicios de satisfacción, han existido grandes controversias en relación a su delimitación conceptual. La primera se inició durante la década del '60 y se centró en determinar si los juicios de satisfacción debían ser entendidos como juicios "objetivos o subjetivos". Aunque aún persiste cierto debate, en la actualidad se acuerda en conceptualizarla en términos subjetivos, reconociendo que para entender el comportamiento humano resulta imprescindible considerar las orientaciones e interpretaciones subjetivas de los actores involucrados (Vittersø, Biswas-Diener y Diener, 2005). Tal como señalan Sanjuán Suárez y Rueda Laffond (2014) el efecto de las circunstancias objetivas sobre el comportamiento humano se encuentra moderado por la forma en que las personas afrontan y vivencian dichas circunstancias. (Medrano, 2017, p.59).

Según Medrano (2017)

Una segunda gran controversia se inició en la década del '70 e involucró un debate sobre la conceptualización de la satisfacción como una variable cognitiva o afectiva (Vittersø, Biswas-Diener y Diener, 2005). Así, algunos definen la satisfacción como un juicio cognitivo mientras otros la definen como una emoción positiva. La conceptualización más extendida en la literatura actual refiere a la satisfacción como una valoración cognitiva que efectúan las personas al comparar sus aspiraciones con sus logros alcanzados o situación real (Diener,

1994). Dichos juicios de satisfacción pueden realizarse considerando la totalidad de su vida (satisfacción con la vida), o bien considerando dominios específicos como el trabajo, la familia o la carrera (Suldo et al., 2006). Tal como señala Lent et al. (2007), existe una conceptualización paralela que entiende a la satisfacción como “el nivel de disfrute por llevar a cabo actividades vinculadas al trabajo”. Sin embargo, esta definición es considerada inadecuada ya que el afecto positivo sería una variable estrechamente vinculada con los juicios de satisfacción, pero diferente a los mismos. El afecto positivo influye en la conformación de los juicios de satisfacción (Schoefer, 2008) y además se incrementaría como consecuencia de la evaluación favorable que las personas realizan (Tessema, Ready y Yu, 2012). Este estrecho vínculo entre el afecto positivo y los juicios de satisfacción lleva a que con frecuencia se los use de manera intercambiable, cuando en realidad se trata de variables asociadas pero diferentes. Resultados obtenidos en un estudio meta-analítico reciente muestran la importancia de diferenciar el afecto positivo y los juicios de satisfacción ya que son variables que difieren en su estabilidad a lo largo del tiempo y en sus relaciones con otras variables (Luhmann, Hofmann, Eid y Lucas, 2012). Esta diferenciación es aún más clara al observar que ciertos eventos vitales pueden generar un impacto opuesto en ambas variables (aumentar el afecto positivo y disminuir la satisfacción, por ejemplo) (p.60).

Por lo tanto, la satisfacción debe ser entendida como un **juicio cognitivo**.

Para Medrano (2017):

La última gran controversia refiere a los niveles de especificidad de la Satisfacción con el trabajo. De esta forma mientras algunos estudios consideran juicios globales de satisfacción laboral (Badri, Mohaidat, Ferrandino y Mourad, 2013; Lent et al., 2014), otros investigadores se circunscriben a juicios más específicos tales como “satisfacción con la organización”, “satisfacción con las tareas”, “satisfacción con la infraestructura” por ejemplo (Bembenuddy y White, 2013; Khosravi, Poushaneh, Roozegar y Sohrabifard, 2013). No obstante, la existencia de

altas correlaciones entre estas medidas específicas de la satisfacción lleva a que los investigadores se inclinen por el uso de medidas globales de satisfacción laboral (Bakkis, 2013; Butt y Rehman, 2010; Kuo, et al., 2014; Lent et al., 2014) (p.62).

En función de lo anteriormente expuesto, la satisfacción laboral puede ser entendida como un **juicio cognitivo subjetivo y global** que realizan los trabajadores al evaluar sus experiencias en el trabajo. De esta manera, los juicios de satisfacción provendrían de la comparación que realizan entre sus expectativas y su experiencia percibida.

La conformación de estos juicios se realizaría a partir de la información disponible en la memoria episódica y más concretamente en la memoria autobiográfica (Bickart y Schwarz, 2001). Este sistema de memoria se ocupa de la codificación, almacenamiento y recuperación de información episódica relacionada con nuestras experiencias personales, y por tanto, jugaría un papel de importancia en la conformación de juicios relacionados con el sí mismo. (Medrano, 2017, p.68)

“Los juicios [de satisfacción] no constituyen una disposición fija e inmutable, sino que las personas continuamente evalúan su situación personal” (Medrano, 2017, p.68).

El rendimiento y la productividad no depende solamente de la capacidad de los trabajadores, las variables motivacionales son claves para explicar los motivos por los que un trabajador alcanza un desempeño óptimo (Lent et al., 2014).

Habitualmente se utiliza el concepto de motivación para referirse al impulso o energía necesaria para iniciar y mantener una conducta. No obstante, este concepto involucra la coordinación del sujeto para activar y dirigir sus conductas hacia metas (Palmero, 2008). En otras palabras, la activación sería solo un componente de la motivación, mientras que la dirección

sería el otro componente clave para entender el comportamiento motivado. (Medrano, 2017, p.68)

Según Medrano (2017):

Los juicios cognitivos y en particular los juicios de satisfacción son claves en los procesos de dirección de la conducta. Dichos juicios permiten al organismo determinar si seguirán invirtiendo energía y recursos en un comportamiento o meta en particular o si por el contrario conviene re-direccionar dichos recursos y esfuerzo. Los juicios de satisfacción tendrían una función de *feedback* sobre la elección de metas y las conductas dirigidas a alcanzarlas (Bradford, 2011). De esta manera [los trabajadores más satisfechos] direccionarán en mayor medida sus recursos hacia sus actividades laborales, mostrando un mayor involucramiento (Kong y Yan, 2014), mientras que los que presenten satisfacción direccionarán sus recursos en actividades alternativas que les generen mayores índices de satisfacción. Esto explicaría porque la satisfacción se relaciona positivamente con la persistencia y el compromiso laboral (Tessema, Ready y Yu, 2012). (p.69)

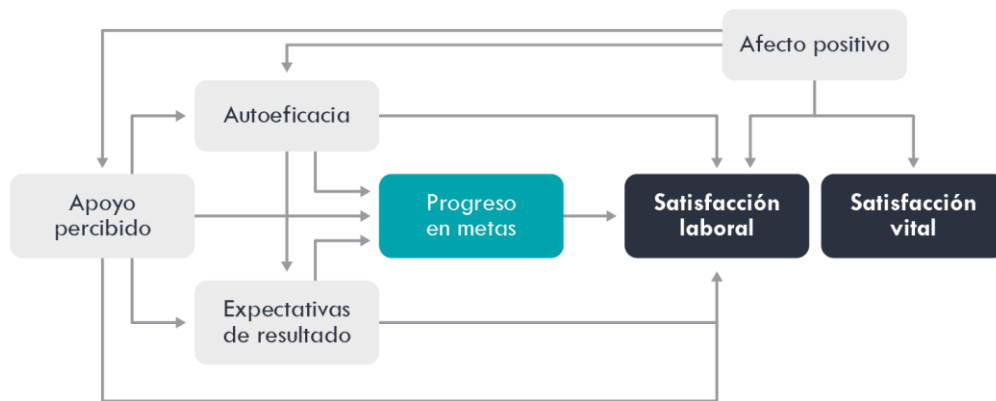
Muchas investigaciones y teorías se han elaborado con el objeto de identificar los factores que permiten predecir o explicar la satisfacción laboral (Duffy y Lent, 2009). Estas se han enfocado sobre diferentes predictores, como ser el ajuste entre la persona y el ambiente laboral, o las disposiciones individuales (por ejemplo, rasgos de personalidad o afectivos; Lent y Brown, 2006). Entre estas teorías se encuentra el Modelo Social Cognitivo de la Profesión propuesto por Lent. Este modelo parte de una visión sociocognitiva y propone integrar a los factores afectivos-disposicionales y situacionales (condiciones laborales) elementos sociocognitivos y conductuales, los cuales promuevan o reduzcan la satisfacción laboral (Lent y Brown, 2006).

Sumado a lo anterior, el modelo social cognitivo de Lent se basa en una visión proactiva, de autodireccionalidad, capturada por el concepto de agencia humana propuesta por Bandura (1987). La teoría percibe así a las personas como agentes activos capaces de direccionar su profesión, lo cual también se ve influenciado por el apoyo del ambiente y los recursos personales (Lent,

2013). El modelo se focaliza específicamente en los siguientes factores predictores de la satisfacción laboral: a) rasgos de personalidad/afectivos; b) participación en actividades dirigidas a metas; c) autoeficacia relacionada al trabajo; d) expectativas de resultado; e) obstáculos o apoyo del ambiente laboral. Finalmente, se mide el efecto conjunto de todas estas variables sobre f) la satisfacción general con la vida (Lent, et al. 2011, figura 2).

Como describen Duffy y Lent (2009), existe evidencia acerca del efecto que tienen estas series de variables sobre la satisfacción laboral. Así, el estado afectivo o la tendencia a experimentar estados emocionales positivos, ha demostrado relaciones entre moderadas y fuertes con la satisfacción laboral. Por ejemplo, los rasgos afectivos positivos y negativos en cierto caso han demostrado explicar el 30% de la varianza de la satisfacción laboral (Lent y Brown, 2006). Otro de los factores del modelo está relacionado a las metas, entendidas como la determinación a lograr cierto resultado o alcanzar cierto nivel de desempeño (Lent y Brown, 2006). En este sentido, se ha podido verificar que tener metas valoradas y hacer progresos en estas es un predictor importante del bienestar general (Duffy y Lent, 2009; Lent y Brown, 2006). Otra variable considerada en el modelo es la creencia de autoeficacia, esto es, la creencia de que uno es capaz de llevar a cabo eficazmente una tarea o comportamiento específico. Se ha podido demostrar también que las creencias de autoeficacia permiten predecir la satisfacción laboral de los trabajadores (Lent y Brown, 2006). Otras de las variables consideradas por el modelo es el apoyo percibido, el cual refiere al grado en que los empleados se sienten apoyados por su ambiente laboral para llevar a cabo los objetivos relacionados al trabajo. Según Duffy y Lent (2009) el grado en que los empleados perciben apoyo de su trabajo se relaciona fuertemente con la satisfacción laboral experimentada. De manera similar, Lent y Brown (2008) dirán que la percepción de apoyo que la persona tenga en relación con su trabajo será una fuente importante de satisfacción laboral. La última variable considerada por este modelo y asociada a la satisfacción laboral son las expectativas de resultados (Lent y Brown, 2006). En este sentido, Lent (2004) indicará que las expectativas de resultados tienen un efecto directo sobre los juicios de satisfacción laboral, pero también indirectos a través de la percepción del progreso en metas. Esta última relación se explica en función de que las personas constantemente anticipan las consecuencias de sus acciones. Esto afecta el establecimiento y ejecución de metas.

**Figura 2. Modelo social cognitivo de satisfacción laboral y satisfacción con la vida**



Fuente: elaboración propia en base a Lent, 2004.

Sintéticamente, el modelo indica que la probabilidad de que la persona se sienta más satisfecha con su trabajo aumentará a medida que aumente su percepción de competencia con relación a sus tareas laborales, tenga expectativas favorables de resultado, perciba progreso sobre las metas laborales, reciba apoyo de su ambiente, y posea una predisposición a experimentar afectos positivos. Asimismo, dadas todas estas condiciones, es más probable que la persona se sienta satisfecha con su vida (Lent, et al. 2011).

## 4.2 Otros recursos personales positivos para el trabajo

Además de los recursos mencionados anteriormente, existen otros recursos personales de gran importancia para explicar los niveles de bienestar de una las personas. A continuación, se exponen sintéticamente algunos de los más relevantes.

### 4.2.1 Optimismo y afrontamiento

Diversos estudios científicos sugieren que las personas optimistas son más propensas a ser perseverantes, activos, poseer mejor humor y mejor estado de salud física y mental. Además, tener expectativas favorables cuando surgen dificultades lleva a incrementar los esfuerzos de las personas por resolver dichos problemas, en tanto que las expectativas desfavorables reducen tales esfuerzos, llevando incluso a abandonar la tarea (Ferrando, Chico y Tous, 2002).

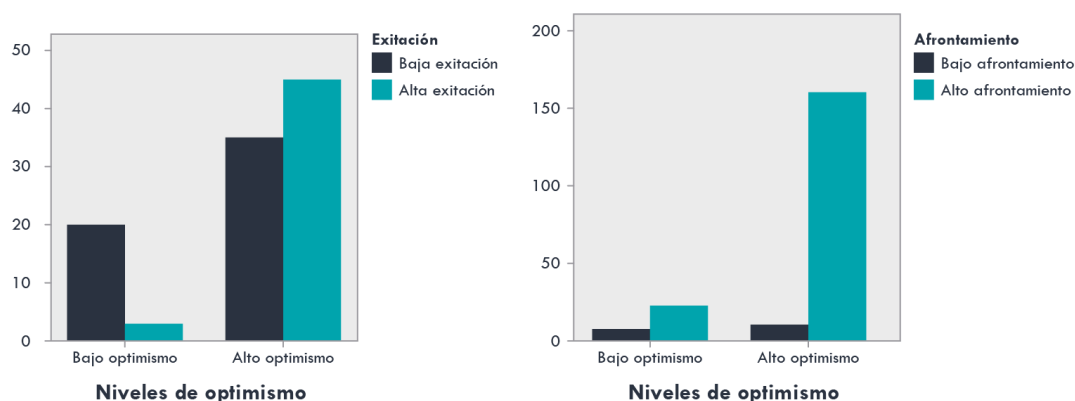
No obstante, para indagar adecuadamente sobre el rol favorable o no del optimismo es importante analizar como este interactúa con las estrategias de afrontamiento. Según Chico Librán, (2002), “durante los últimos años ha ido creciendo el interés por el estudio de las distintas formas en que las personas resuelven situaciones difíciles y estresantes que van encontrando en sus vidas” (p.15). Estos estilos suelen denominarse **estrategias de afrontamiento**.

En cuanto a las formas de afrontamiento que suelen utilizar las personas, los investigadores aceptan que, al menos, existen [dos estrategias básicas]: 1) *Afrontamiento focalizado al problema*, que hace referencia a los esfuerzos por intentar resolver el problema o, al menos que disminuya su impacto, y 2) *Afrontamiento de evitación*, que implica evitar el problema no pensando en él o distrayéndose con otras actividades o conductas (Chico Librán, 2002, p.15).

De este modo, se reducen los sentimientos negativos que origina la situación estresante.

En una investigación realizada por el Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales de la Universidad Siglo 21, se analizaron los niveles de optimismo y los estilos de afrontamiento en una muestra de 1050 trabajadores argentinos. Los resultados se presentan a continuación.

**Figura 3. Optimismo y afrontamiento en trabajadores**



Fuente: elaboración propia en base a Informe Observatorio Tendencias Sociales y Empresariales, Universidad Siglo 21

Curiosamente se observa que el **optimismo** se asocia tanto a un estilo de afrontamiento activo (es decir, focalizado en el problema) como a un estilo evasivo de afrontamiento (centrado en la distracción). Estos resultados sugieren que el optimismo puede tener un efecto diferencial sobre el comportamiento. En algunas personas, altos niveles de optimismo impulsan a la acción para la resolución de problemas, mientras que, en otros, altos niveles de optimismo promueven una evitación del problema, centrada en la idea que este “se resolverá solo”. Este último tipo de optimismo ha sido denominado por la literatura científica como “optimismo ingenuo”. Aquellos los trabajadores que presenten elevados niveles de optimismo asociado a estrategias de afrontamiento contarán con mayores recursos personales para afrontar las demandas laborales.

**Tabla 1. Confrontación optimista vs. optimismo ingenuo**

Confrontación optimista	Optimismo ingenuo
Implica una mirada y planificación optimista necesarias para realizar acciones eficientes.	Implica un pensamiento irracionalmente positivo y simplista.
Permite moviliza la energía necesaria para actuar sobre determinada circunstancia.	Es descontextualizado y no permite abandonar metas poco factibles.

Fuente: elaboración propia.

## 4.2.2 Fluir

El término *fluir* (*flow*) o experiencia óptima, tiene su origen en el estudio de las experiencias positivas de las personas al involucrarse en actividades altamente gratificantes. Estas experiencias se producen cuando nos dedicamos a tareas difíciles pero controlables que exigen habilidad y motivación intrínseca (Csikszentmihalyi y Csikszentmihalyi, recuperado por Calero y Injoque-Ricle, 2013). Ocurren cuando el trabajador:

Logra poner la atención al servicio de cumplir un objetivo que es compatible con sus habilidades, siendo la actividad regulada por normas que brindan una retroalimentación inmediata sobre el desempeño. En estas situaciones los sujetos tienen la sensación de tener control sobre las acciones propias y sobre el entorno inmediato, son absorbidos por la experiencia produciéndose una pérdida de la noción del tiempo y del sí mismo como seres diferenciados de la tarea que se lleva adelante. (Calero y Injoque-Ricle, 2013, p.6).

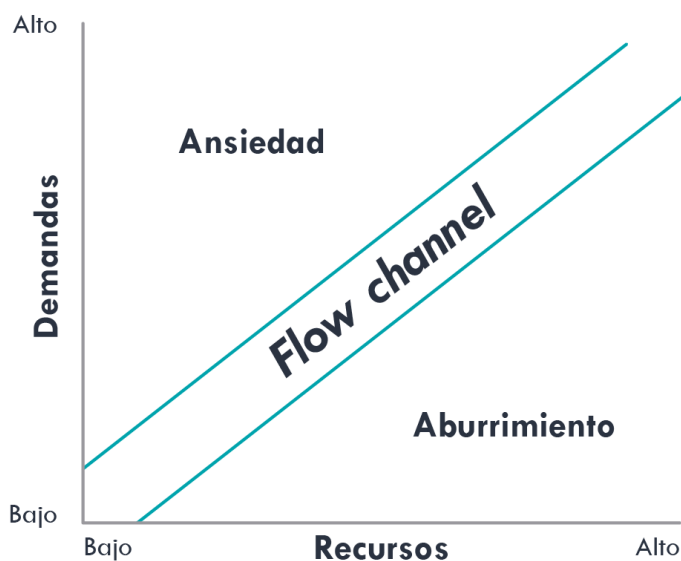
Las experiencias de *fluir*, también han sido denominadas **estados de absorción** debido a la sensación de “concentración total en el trabajo, un estado mental donde la persona experimenta que el tiempo “pasa volando”,

y tiene dificultades en desconectarse de lo que está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentados” (Calero y Injoque-Ricle, 2013, p.6).

Aunque algunos autores proponen que la absorción es una de las dimensiones del *engagement*, mayoritariamente se suele considerar a este constructo como una variable diferente, aunque estrechamente vinculada.

Las experiencias de fluidez se dan principalmente en tareas que exigen plena concentración, y donde existe un equilibrio entre nuestra habilidad y el nivel de demanda. Si el nivel de demanda es superior a nuestras capacidades nuestra experiencia es de ansiedad o estrés. Si por el contrario nuestras capacidades son superiores a nuestras demandas, nuestra experiencia es de aburrimiento. Cuando se observa un equilibrio entre nuestros recursos y demandas, es cuando los trabajadores fluyen (figura 4).

**Figura 4. Experiencias de fluidez, ansiedad y aburrimiento**



Fuente: elaboración propia.

La gran pregunta que solemos hacernos es ¿cómo crear experiencias de flujo en los trabajadores?, en la tabla 2 se exponen algunas sugerencias:

**Tabla 2. Cómo crear experiencias de flujo**

Tareas de un líder que ayudan a obtener y mantener <i>flow</i>	Descripción
Brindar metas claras	Debe haber claridad en las metas y brindarles flexibilidad para alcanzarlas.
Dar <i>feedback</i> inmediato	Ayudar a determinar si se están acercando a la meta.
Desafiar las habilidades	Dar tareas que exijan a los trabajadores pero que no los sobrepasen.
Buscar un equilibrio	Que las capacidades de los trabajadores coincidan con la dificultad de la tarea.

Fuente: elaboración propia.

### 4.2.3 Recuperación y desconexión del trabajo

En la última década, diferentes investigadores comenzaron a interesarse por la manera en que los trabajadores emplean su tiempo libre para recuperarse de la fatiga y el estrés generado por las exigencias laborales, así como sus efectos sobre la salud, el bienestar y el desempeño en el trabajo (Fritz, Yankelevic, Zarubin y Barger, 2010; Moreno-Jiménez y Gálvez-Herrer, 2013; Medrano y Trógolo, 2018; Sonnentag, 2012).

En concreto la **recuperación** ha sido definida como un proceso de relajación psicofisiológica que se produce tras la exposición a una situación estresante que requiere de esfuerzo (Geurts y Sonnentag, 2006). Este proceso se concibe como el opuesto al estrés (Sonnentag y Fritz, 2007). De este modo, mientras que las situaciones demandantes o estresantes producen un estado de activación psicofisiológica del organismo, la recuperación disminuye los niveles de activación ocasionados por las situaciones estresantes, evitan la acumulación de tensión y fatiga, y la restauración de los recursos y energías del individuo (Sonnentag y Geurts, 2009). Como resultado, se produce un sentimiento de renovación que aumenta las posibilidades de afrontar con éxito las nuevas demandas laborales (Colombo y Cifre Gallego, 2012).

La recuperación interna ocurre durante el trabajo (mediante descansos formales o informales), mientras que la recuperación externa se da fuera del trabajo. Si bien un periodo extenso de descanso favorece que las personas se sientan recuperadas, sus efectos desaparecen rápidamente al volver al trabajo. (De Bloom, Geurtz y Kompier, 2013). Por lo cual la recuperación diaria o en los fines de semana es más relevante para el cuidado del bienestar (Garrosa, Carmona-Cobo, Moreno-Jiménez y Sanz-Vergel, 2015; Sonnentag, 2001).

Diferentes actividades que pueden contribuir a la recuperación, como realizar ejercicio físico, actividades sociales (por ejemplo, reunirse con amigos), *hobbies*, escuchar música o ver televisión (Demerouti, Bakker, Geurts & Taris, 2009; Sonnentag, 2001; Sonnentag y Zijlstra, 2006). Sin embargo, se ha señalado que “no es la actividad en sí misma la que ayuda a la persona a recuperarse, sino la experiencia psicológica que subyace a dicha actividad, como la sensación de ‘desconexión’” (Sonnentag y Fritz, 2007, p. 26).

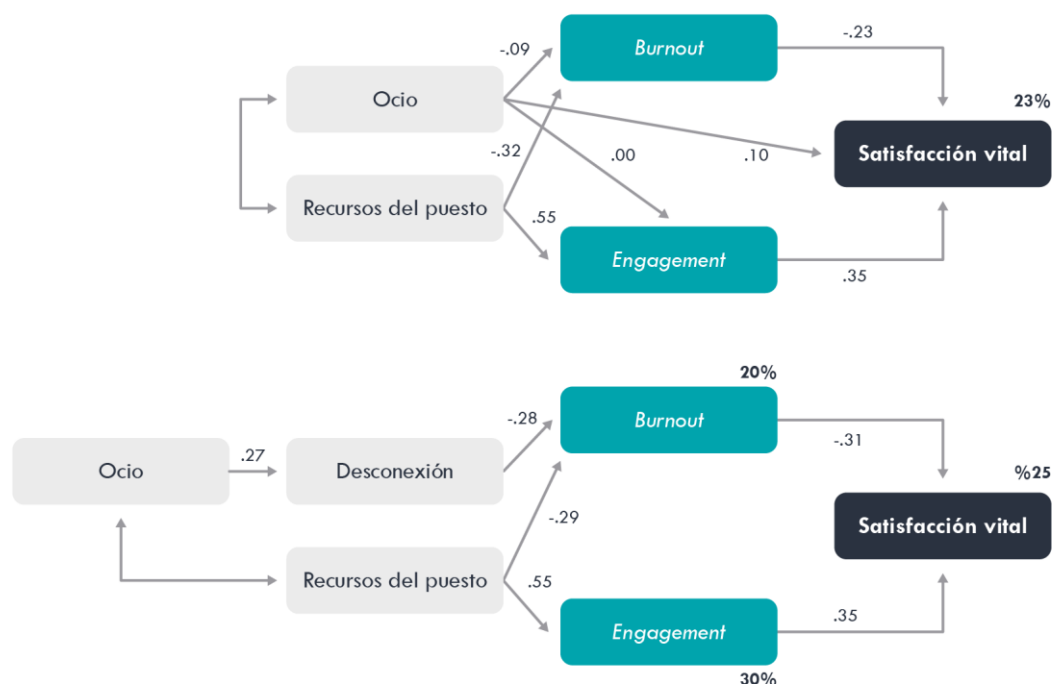
De este modo, leer un libro o escalar una montaña son actividades que pueden tener el mismo impacto en distintas personas (recuperación), debido a que el proceso psicológico es similar (es decir, desconexión).

Luego de años de investigaciones centradas en el tipo de actividades de ocio más eficientes para lograr una mejor recuperación, el foco de análisis a comenzado a virar a las experiencias psicológicas implicadas en el proceso de recuperación. De esta manera, se planteó que no es la actividad en sí misma la que ayuda a la persona a recuperarse de una situación de estrés, sino que es el proceso psicológico que subyace.

Para corroborar esta hipótesis a través del Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales de la Universidad Siglo 21, se realizó un estudio en el que se analizó la relación entre ocio, desconexión y agotamiento en el trabajo. Los resultados indicaron que la cantidad de tiempo dedicado al ocio se relaciona levemente con el agotamiento posterior en el trabajo ( $r = -.12$ ), mientras que la desconexión con el trabajo posee un efecto notablemente superior ( $r = -.24$ ). Más aún, se observa que el efecto de la cantidad de ocio sobre el agotamiento es nulo si se controla estadísticamente la influencia de la desconexión. Tal como puede apreciarse en el análisis de sendero de la figura 5, el ocio tiene una influencia directa baja sobre el agotamiento, pero esta aumenta significativamente si se incluye a la **desconexión** como variable

mediadora. Esto quiere decir que realizar actividades de ocio sin desconectarse no disminuye nuestro nivel de cansancio.

**Figura 5. Influencia del ocio y la desconexión con el agotamiento**



Fuente: elaboración propia.

Más concretamente se observa que el 49.8% de las personas que logra desconectarse presenta bajo niveles de agotamiento, independientemente del tipo de actividad de ocio que realice y la cantidad de horas de trabajo. Este porcentaje se reduce a la mitad cuando las personas no pueden desconectarse (solo el 25% de las personas presenta bajo agotamiento cuando no logra desconectarse). Dicho de otra forma, el efecto del ocio sobre la recuperación es el doble si logramos desconectarnos del trabajo.

Esto quiere decir que más que la cantidad de tiempo de ocio, lo verdaderamente importante es el proceso de desconexión con el trabajo. Lograr un distanciamiento psicológico con el trabajo es la clave para el proceso de recuperación. Tener momentos de ocio no contribuye por si solo a lograr una recuperación si no logramos desconectarnos del trabajo.

## 4.2.4 Tolerancia a la frustración

Tradicionalmente la frustración puede ser definida “como un estado o respuesta del organismo que se desencadena cuando un sujeto experimenta una devaluación sorpresiva en la calidad o cantidad de una recompensa” (Mustaca, 2013, p.8).

Aunque es esperable que todos experimentemos una respuesta de frustración cuando no logramos lo que esperábamos, se observa una gran variabilidad en los niveles de intensidad y duración de la frustración entre las personas. Es decir, que mientras algunas personas experimentan bajos niveles de frustración, otros experimentan altos niveles de la misma. Estas diferencias han llevado a los investigadores a estudiar los factores que se asocian a la baja o alta tolerancia a la frustración.

A pesar de la gran cantidad de factores involucrados se ha corroborado que la intensidad de la respuesta depende fundamentalmente del tamaño de discrepancia entre lo que se espera recibir y lo que realmente se obtiene (Mustaca, 2013), corroborándose el importante papel de las creencias previas en la explicación de la frustración.

En esta misma línea, Albert Ellis destacó el papel de una serie de creencias que explicarían la intolerancia a la frustración (IF). Para este autor, la IF deriva de la exigencia de que la realidad sea como queremos que sea y la negativa a aceptar las diferencias entre un deseo o expectativa y la realidad. Las personas con alta IF evitan los eventos frustrantes y ello conduce a un aumento de la frustración y del estrés que se pretendía evitar.

La IF deriva de creencias irracionales que consisten en exigir que la realidad sea como queremos que sea y la negativa a aceptar las diferencias entre un deseo o expectativa y la realidad. Esto ocurre cuando consideramos que nuestros deseos como exigencias y no como preferencias.

Desde este modelo se plantea la existencia de cuatro creencias que promueven la intolerancia a la frustración:

1. Intolerancia a la incomodidad, refieren a la creencia de que la vida debería ser fácil, cómoda y libre de problemas (ej. “Las tareas que intento no deben ser demasiado difíciles”).
2. Creencias de injusticia; que refleja creencias de que los deseos personales deben ser cumplidos y que es injusto si las otras personas no complacen y frustrar estos deseos (ej. “No puedo soportar tener que ceder a la demanda de otras personas”).
3. Intolerancia emocional; deriva de la creencia de que las personas no debemos experimentar angustia o malestar emocional (ej., “Debo estar libre de sentimientos angustiantes”).
4. Intolerancia al fracaso; deriva de creencias de que si me esforcé debo tener los resultados que esperaba, de lo contrario es injusto (ej. “No puedo soportar que no se termine un trabajo”).

En función de ello, una manera de aumentar la tolerancia a la frustración consiste en reestructurar estas creencias irracionales. Esto implica:

- a) Aceptar que la vida no es fácil o cómoda, y que es normal que habitualmente aparezcan problemas.
- b) Aceptar que es esperable que no se cumplan todos mis deseos, y que las otras personas no están obligadas a satisfacer mis necesidades.
- c) Reconocer que, aunque no lo deseemos el malestar es parte de nuestra vida, estas emociones no son malas, solo son incómodas.
- d) Aceptar que no siempre voy a lograr los resultados que esperaba, incluso aunque haya invertido mi máximo esfuerzo.

Las investigaciones en este campo demuestran que la reestructuración de estos pensamientos se asocia a un decremento en las emociones displacenteras y permiten enfrentar la realidad de manera más adaptativa.

# Referencias

**Balkis, M.** (2013). Academic procrastination, academic life satisfaction and academic achievement: the mediation role of rational beliefs about studying. *Journal of Cognitive & Behavioral Psychotherapies*, 13(1)

**Bandura, A.** (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191

**Bandura, A.** (1987). *Pensamiento y acción: fundamentos sociales*. España: Martínez Roca.

**Brown, S. D., Tramayne, S., Hoxha, D., Telander, K., Fan, X., & Lent, R. W.** (2008). Social cognitive predictors of college students' academic performance and persistence: A meta-analytic path analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 298-308

**Calero, A., & Injoke-Ricle, I.** (2013). Propiedades psicométricas del Inventario Breve de Experiencias Óptimas (Flow). *Revista Evaluar*, 13(1)

**Colombo, V., & Gallego, E. C.** (2012). La importancia de recuperarse del trabajo: Una revisión del dónde, cómo y por qué. *Papeles del psicólogo*, 33(2), 129-137

**De Bloom, J., Geurts, S. A., & Kompier, M. A.** (2013). Vacation (after-) effects on employee health and well-being, and the role of vacation activities, experiences and sleep. *Journal of Happiness Studies*, 14(2), 613-633

**Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A., & Taris, T. W.** (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. In *Current perspectives on job-stress recovery* (pp. 85-123). Boston: Emerald Group Publishing Limited

**Duffy, R. D., & Lent, R. W.** (2009). Test of a social cognitive model of work satisfaction in teachers. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 212-223

**Ferrando, P. J., Chico, E., & Tous, J. M.** (2002). Propiedades psicométricas del test de optimismo Life Orientation Test. *Psicothema*, 14(3), 673-680.

**Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P.** (2010). Happy, healthy, and productive: the role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 977

**Garrosa, E., Carmona-Cobo, I., Moreno-Jiménez, B., & Sanz-Vergel, A.** (2015). El impacto emocional del incivismo laboral y el abuso verbal en el trabajo: el papel protector de la recuperación diaria. *anales de psicología, 31*(1), 190-198

**Geurts, S. A., & Sonnentag, S.** (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian journal of work, environment & health, 32*(6), 482-492

**Hülshager, U. R., Lang, J. W., & Maier, G. W.** (2010). Emotional labor, strain, and performance: Testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study. *Journal of occupational health psychology, 15*(4), 505

**Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A.** (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of vocational Behavior, 75*(2), 183-196

**Informe Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales,** (2018). *Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales, Universidad Siglo 21.* (Inédito).

**Lent, R. W.** (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology, 51*(4), 482

**Lent, R. W., & Brown, S. D.** (2006). On conceptualizing and assessing social cognitive constructs in career research: A measurement guide. *Journal of career assessment, 14*(1), 12-35

**Lent, R. W., & Brown, S. D.** (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of counseling psychology, 60*(4), 557

**Lent, R. W., Nota, L., Soresi, S., Ginevra, M. C., Duffy, R. D., & Brown, S. D.** (2011). Predicting the job and life satisfaction of Italian teachers: Test of a social cognitive model. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 91-97

**Librán, E. C.** (2002). Optimismo disposicional como predictor de estrategias de afrontamiento. *Psicothema, 14*(3), 544-550

**Lounsbury, J. W., Park, S. H., Sundstrom, E., Williamson, J. M., & Pemberton, A. E.** (2004). Personality, career satisfaction, and life satisfaction: Test of a directional model. *Journal of Career Assessment, 12*(4), 395-406

**Maffei, L., Spontón, C., Spontón, M., Castellano, E., & Medrano, L. A.** (2012). Adaptación del Cuestionario de Autoeficacia Profesional (AU-10) a la población de trabajadores cordobeses. *Pensamiento Psicológico, 10*(1), 51-62

**Maier, G. W., & Brunstein, J. C.** (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 1034.

**Medrano, L.** (2017). Construcción de un Sistema de Evaluación de la Satisfacción Académica en Ingresantes Universitarios Tesis Doctoral. *Inédito*

**Medrano, L. A. & Flores Kanter, P. E.** (2017). La Problemática del Ingreso a la Universidad desde una perspectiva de la teoría de la agencia social: Aportes de la Teoría Social Cognitiva. *Revista Argentina de Educación Superior (9) 15*; 11-35.

**Medrano, L. A., & Trógolo, M. A.** (2018). Employee Well-being and Life Satisfaction in Argentina: The Contribution of Psychological Detachment from Work. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 34*(2), 69-81

**Medrano, L. A., Flores-Kanter, E., Moretti, L., & Pereno, G. L.** (2016). Effects of induction of positive and negative emotional states on academic self-efficacy beliefs in college students. *Psicología Educativa, 22*(2), 135-141

**Moreno-Jiménez, B., & Herrer, M. G.** (2013). El efecto del distanciamiento psicológico del trabajo en el bienestar y la satisfacción con la vida: un estudio

longitudinal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 145-151

**Mustaca, A. E.** (2013). " Siento un dolor en el alma":¿ metáfora o realidad?. *Revista Argentina de Ciencias del comportamiento*, 5(2), 47-60

**Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B.** (2011). "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255-285

**Seligman, M.E.P.** (2003). *La autentica felicidad*. Barcelona, España: Vergara

**Singh, S. K., Tang, W. Z., & Tachiev, G.** (2013). Fenton treatment of landfill leachate under different COD loading factors. *Waste management*, 33(10), 2116-2122

**Sonnentag, S.** (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of occupational health psychology*, 6(3), 196

**Sonnentag, S.** (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114-118

**Sonnentag, S., Fritz, C.** (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of occupational health psychology*. 12. 204-21. 10.1037/1076-8998.12.3.204.

**Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R.** (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330

**Spontón, C., Castellano, E. J., Salanova, M., Llorens, S., Maffei, L., y Medrano, L.** (2018). Evaluación de un modelo sociocognitivo de autoeficacia, burnout y engagement en el trabajo: análisis de invarianza entre Argentina y España. *Psychologia*, 12(1), pp. 89-101.

**Spontón, C., Medrano, L., Castellano, E., Spontón, M. y Maffei, L.** (2012). Adaptación del Cuestionario de Autoeficacia Profesional (AU-10) a la población de Trabajadores Cordobeses. *Pensamiento Psicológico*, 10 (1), 51-62.

**Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M. y Castellano, E.** (2012). Validación del Cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18 (2), 147-154.

**Suldo, S. M., Riley, K. N., & Shaffer, E. J.** (2006). Academic correlates of children and adolescents' life satisfaction. *School Psychology International*, 27(5), 567-582

**van Dierendonck, D., & Patterson, K.** (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119–131.

**Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M.** (2013). Outcome expectations and work design characteristics in post-retirement work planning. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 219-228.