

# Revisión sistemática de la investigación sobre las relaciones entre el bienestar y desempeño laborales en Iberoamérica<sup>1</sup>

José M. Peiró\* \*\*, Aida Soriano\* y David Montesa\*

\*IDOCAL. Universitat de Valencia. España.

\*\*IVIE

Correspondencia: José M. Peiró. IDOCAL, Universitat de Valencia. Avda. Blasco Ibañez, 21, 46010 Valencia. España. e-mail: Jose.m.peiro@uv.es

## Resumen

La psicología del trabajo y las organizaciones presta especial atención tanto al bienestar de los trabajadores, como a su eficacia y eficiencia. La presente revisión sistemática analiza un conjunto de estudios que se centran en la relación entre el bienestar y el desempeño laboral, en las organizaciones del ámbito iberoamericano. El análisis de los resultados obtenidos supone una aportación en varios ámbitos: 1) la riqueza en la operacionalización de dimensiones del bienestar y del desempeño en la disciplina; 2) la complejidad de las relaciones entre los dos constructos y la existencia de patrones que no se ajustan a lo establecido por la tesis del trabajador feliz y productivo; 3) la existencia de antecedentes, mediadores y moderadores de dicha relación; 4) la importancia de considerar las relaciones entre bienestar y desempeño a nivel colectivo; y 5) la necesidad de considerar el factor tiempo para entender los cambios y dinámica de estos fenómenos. El trabajo concluye señalando los avances en estas cuestiones, los replanteamientos en la investigación a partir de los desarrollos en Iberoamérica y la propuesta de diversos aspectos a tomar en consideración en la investigación futura.

## Abstract

*Work and Organizational Psychology pays special attention to workers' well-being, as well as to their effectiveness and efficiency. This systematic review analyzes a bundle of studies that focus on the relationship between well-being and job performance in Ibero-American organizations. The analysis of the results obtained represents a contribution in several areas: 1) the richness of the operationalization of well-being and performance dimensions in the discipline; 2) the complexity of the relationships between the two constructs and the existence of patterns that do not conform to what is established by the happy-productive worker thesis; 3) the existence of antecedents, mediators or moderators in this relationship; 4) the importance of considering the relationships between well-being and performance at the collective level; and 5) the need to consider the time factor to understand the changes and dynamics of these phenomena. The review concludes by pointing out the advances in these questions, the rethinking of the research based on the Ibero-American developments and the proposal of issues and topics for consideration in future research.*

## Palabras clave

bienestar, desempeño, trabajador feliz y productivo, Iberoamérica

## Keywords

*well-being, performance, happy-productive worker, Ibero-America*

<sup>1</sup> Este trabajo ha sido realizado con la ayuda del proyecto PSI2015-64862-R (MINECO/FEDER) y la del proyecto PROMETEO/2016/138 de la Generalitat Valenciana para grupos de excelencia.

## 1. Introducción

La psicología del trabajo y las organizaciones, caracterizada en sus comienzos como psicotécnica o psicología industrial (Carpintero, Ardila y Jaco-Vilela, 2020), ha prestado especial atención desde sus inicios al bienestar de los trabajadores y también a la eficacia y eficiencia de su trabajo (Münsterberg, 1913). A lo largo de más de un siglo, han sido numerosos los aspectos que se han analizado para comprender esas relaciones desde múltiples escuelas como el factor humano, las relaciones humanas, el enfoque sociotécnico, el enfoque humanista de los recursos humanos, la teoría de sistemas, etc. (Peiró, 2011). En el último medio siglo se ha prestado atención al modelo del trabajador feliz y productivo encontrándose relaciones positivas entre ambos aspectos, pero a menudo poco robustas y con diversos enfoques que han venido a replantear su investigación desde muy diferentes ángulos. En cualquier caso, ambos aspectos siguen siendo centrales en las empresas y siguen recibiendo amplia atención (Peiró, et al., 2014).

Las nuevas tendencias de la investigación en este campo han puesto de manifiesto la necesidad de analizar los diferentes niveles de los fenómenos laborales y organizacionales relevantes, su carácter temporal y evolución dinámica, y la ocurrencia en contextos muy diversos influidos por cambios en ocasiones radicales y disruptivos como la pandemia reciente del COVID-19, o los más profundos y de más alcance como las transformaciones demográficas, globalización y la digitalización, con sus importantes implicaciones para los mercados laborales y las empresas.

En nuestras sociedades, las aportaciones que se realizan mediante el trabajo son un elemento básico en la distribución de los recursos económicos y en la consecución de estatus e incluso de identidad y realización profesional y personal. Por lo general, se dedican muchas horas al trabajo, y esta amplia actividad contribuye a una mejor o peor calidad de vida e influye incluso en la propia dignidad de la vida humana (Hodson, 2001). De hecho, la importancia de un trabajo digno ha sido ampliamente reconocido en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Montoya Agudelo et al., 2017; ONU, 2019). El objetivo 8 plantea promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno y productivo empleo y el trabajo decente para todos. Un informe reciente de la ILO (Bonnet, Vanek, & Chen, 2019) señala que 2000 millones de personas trabajan en la economía informal (más del 60% de la población trabajadora, 54% en Latinoamérica) y la mayoría no cuenta con protección social, derechos laborales y condiciones de trabajo decente. Como han descrito Borges-Andrade, Rentería y Toro (2018) existe una importante coexistencia de diferentes modalidades y formas de trabajo

y economías en Latinoamérica que cubren un amplio espectro que va desde el trabajo con empleo formal, pasando por el autoempleo, hasta diversas formas de trabajo informal que incluyen también formas de explotación y esclavitud. Estos autores se preguntan por las aportaciones de la Psicología del trabajo y las organizaciones sobre los trabajos informales (rurales y no rurales). Existe una amplia diversidad de formas de trabajo informal y es importante distinguir aquellos que requieren unos niveles importantes de habilidades (por ejemplo, el trabajo artesano) de los que son inhumanos y degradantes (Saxena, 2017). En cualquier caso, Gloss, Carr, Reichman, Abdul-Nasir y Oestereich (2017) han señalado la necesidad de que la Psicología del Trabajo y las Organizaciones amplíe su investigación a los diferentes tipos y realidades laborales, evitando concentrar las investigaciones en lo que caracterizan como trabajos “POSH” o elegantes (Profesionales, Oficiales, Seguros y con Hegemonía de los países de rentas altas). Estos autores, en un análisis de las publicaciones sobre PTO en el último siglo en 142 países, han señalado la concentración de esa investigación en 32 países de elevado desarrollo económico y con claros sesgos hacia trabajos de profesionales, en la economía formal, con protección legal, seguridad y con buenos niveles salariales. Estos sesgos nos llevan a plantear la cuestión de la práctica profesional basada en la evidencia científica. Si esa evidencia se ha desarrollado sobre todo en ese tipo de trabajos, con predominio de muestras caracterizadas como “WEIRD” (*White*= de etnia blanca, *Educated*= educados, *Industrialized*= en países industrializados; *Rich*= ricos y *Democratic*= democráticos), cuál puede ser su validez para fundamentar intervenciones en los ámbitos y trabajos bien diferentes que predominan en muchos países. Así pues, cobra mucho sentido el impulso de proyectos como la publicación de este *Anuario Internacional*, que presta atención a las revisiones sistemáticas y “estados de la cuestión” de la investigación reciente realizada por autores de países iberoamericanos y, por tanto, considera las realidades humanas y sociales de esos países.

En este contexto, el presente trabajo plantea una revisión sistemática de los estudios realizados en los países iberoamericanos sobre las relaciones entre el bienestar y el desempeño de los trabajadores. Interesa identificar los estudios llevados a cabo sobre las relaciones del bienestar de los trabajadores y su desempeño laboral. Esas relaciones se han investigado predominantemente desde la lógica del modelo del “trabajador feliz y productivo” que plantea que, en igualdad de condiciones, un trabajador “feliz” presentará un mejor desempeño que uno que no lo sea (p.e. Cropanzano y Wright, 2001). Desde esta perspectiva

se resalta la importancia de las relaciones sinérgicas, aunque las revisiones y meta-análisis realizadas sobre estas relaciones muestran relaciones positivas no muy fuertes o la falta de relación significativa. Ya hemos señalado hace unos años algunas razones y complejidades que ayudan a comprender este tipo de resultados (Peiró et al., 2014). En este trabajo analizamos los estudios sobre esa temática en el ámbito iberoamericano con el fin de ver las aportaciones y también las cuestiones que requieren mayor atención en este ámbito geográfico y cultural. La tarea no ha sido fácil y el resultado presenta limitaciones, por la dificultad de identificar las publicaciones a pesar de la existencia de bases de datos centradas y publicaciones especializadas en esta temática (ver la sección de metodología).

En los próximos apartados se plantea, en primer lugar, la conceptualización y operacionalización de los constructos incluidos en el bienestar y el desempeño laboral. Analizamos después la evidencia sobre las relaciones en esos constructos, atendiendo tanto a las relaciones positivas (sinérgicas) como a las no hipotetizadas por el modelo clásico del trabajador feliz y productivo (antagónicas). Consideraremos posteriormente los análisis multinivel, prestando atención a los estudios que han planteado las relaciones entre bienestar y desempeño en los equipos y unidades de trabajo. Finalmente, analizaremos los estudios, relativamente escasos, que analizan la causación “inversa” entre bienestar y desempeño y plantean estudios longitudinales. Finalmente, ofrecemos una serie de conclusiones y algunas cuestiones que requieren mayor atención en la investigación sobre estas cuestiones.

## 2. Metodología

En este estudio se ha realizado una amplia revisión de la literatura iberoamericana sobre las relaciones entre bienestar y desempeño en las organizaciones, centrandose en artículos científicos escritos en castellano, portugués e inglés y publicados entre los años 2016 y 2020, ambos inclusive. La revisión ha consistido en una búsqueda de artículos científicos sobre este tema, publicados en dicho periodo y recogidos en las bases de datos Scielo, Latindex y Redalyc. Adicionalmente, se llevó a cabo una búsqueda en Google Scholar, para identificar los trabajos de algunos de los autores más relevantes de la literatura iberoamericana sobre el tema, revisando su producción científica en el periodo indicado. Asimismo, se revisaron los últimos volúmenes (desde 2016 incluido) de las principales revistas de Psicología y Psicología del trabajo y las organizaciones en Latinoamérica, incluyendo las de mayor impacto en el índice SJR (*Revista latinoamericana de Psicología*, *Revista Colombiana de Psicología*, *Acta Psicológica*, *Suma Psicológica*, *Revista Interamericana de Psicología*, *Revista de Psicología*, *Revista*

*Interamericana de Psicología Ocupacional, Revista Psicologia: Organizações e trabalho*). Los títulos y abstracts de los artículos encontrados fueron revisados por dos evaluadores, y se seleccionaron aquellos cuyo enfoque, bien empírico o bien de reflexión teórica, se centraba en las relaciones entre bienestar y desempeño en las organizaciones. Finalmente, tras descartar los artículos cuya versión completa no estaba disponible, así como los no relevantes para el objetivo de esta revisión, un total de 60 artículos científicos fueron seleccionados.

### 3.- El bienestar y el desempeño en el trabajo. Conceptualización y dimensiones.

#### El bienestar en el trabajo.

La investigación en distintas áreas de la psicología aplicada se ha centrado en el estudio del bienestar como una de las aspiraciones centrales del ser humano (Fredrickson, 2016). Este interés creciente en el bienestar de las personas va de la mano del énfasis, creciente durante las últimas décadas, en los valores humanísticos y del interés por mejorar la calidad de vida de las personas en distintos escenarios de su día a día, incluidas las organizaciones (Souza, Aguiar y Carneiro, 2018). La definición de lo que significa “bienestar” es diversa y cuenta con dos grandes tradiciones que se remontan a los filósofos griegos: el hedonismo y la eudaimonía (Ryan y Deci, 2008).

*El bienestar hedónico en el trabajo.* Desde la aproximación hedónica o del bienestar subjetivo, éste se concibe como la experiencia de placer y evitación del dolor o sufrimiento (Diener, 2000; Ryan y Deci, 2008; Souza, Aguiar y Carneiro, 2018). El bienestar hedónico o subjetivo ha sido conceptualizado como un constructo conformado por un componente cognitivo y uno afectivo de las principales apreciaciones que las personas hacen de su vida (Diener, 2000; Diener, Oishi y Lucas, 2003; Elfering, Odoni y Meier, 2016; Salgado, Blanco y Moscoso, 2019). En el ámbito del trabajo, el componente cognitivo comprende las distintas evaluaciones que el individuo hace respecto a su trabajo o situación (p.e., satisfacción laboral); mientras que el componente afectivo está conformado por las experiencias afectivas o emocionales que sienten las personas cuando desempeñan determinadas actividades (p.e., emociones positivas o negativas) (Peiró, et al., 2014). Aunque estos dos componentes están altamente correlacionados, representan dos facetas teóricas y conceptuales distintas de un único constructo más general, el bienestar hedónico o subjetivo (Salgado, Blanco y Moscoso, 2019), que ha protagonizado claramente la investigación organizacional durante décadas, principalmente mediante constructos como la satisfacción laboral, el afecto positivo y negativo o las emociones en el trabajo.

*El bienestar eudaimónico en el trabajo.* Por otro lado, el bienestar eudaimónico incluye conceptos como el significado del trabajo, el propósito en la vida, la autorrealización y el cultivo de las propias virtudes (Aristóteles, 2000; Carneiro y Fernandes, 2015; Sonnentag, 2015). Se resalta aquí el funcionamiento óptimo de la persona por encima de los factores afectivos que caracterizan al hedonismo (Warr, 2019). Ryff (1989) definió el bienestar eudaimónico o psicológico como un sentido de excelencia, de esfuerzo por realizarse y unos planteamientos que proporcionan dirección y sentido a sus vidas, incluyendo la propia misión en la vida. El modelo de Ryff (1989) incluye seis elementos que caracterizan ese funcionamiento óptimo: la auto-aceptación, las relaciones positivas con los demás, la autonomía, el dominio del entorno, el propósito en la vida, y el crecimiento personal, siendo estos dos últimos los más relevantes por ser las dos escalas más existenciales y humanísticas del bienestar psicológico (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente y Rodríguez, 2014). Asimismo, es importante distinguir también que algunas facetas del bienestar eudaimónico están orientadas al futuro, mientras que otras se centran en experiencias más centradas en el presente. Por ejemplo, la experiencia de flujo (*flow*) (Csíkszentmihályi y Csíkszentmihályi, 1990) se refiere a un estado de funcionamiento óptimo en el que la persona está tan involucrada en la tarea que nada más parece importarle; o la experiencia de *engagement* (Schaufeli y Bakker, 2010), que se entiende como un estado pleno de conexión con el trabajo caracterizado por el vigor, la absorción y la dedicación. Junto a estos constructos del bienestar eudaimónico centrados en la vivencia presente, hay otros claramente orientados hacia el futuro como el propósito en la vida o en el trabajo, o el crecimiento y el desarrollo personal, que son también facetas del bienestar eudaimónico o psicológico.

## El desempeño en el trabajo.

En el mundo de las organizaciones es importante atender a los diversos aspectos relacionados con el desempeño laboral. El concepto de desempeño hace referencia a “una función del comportamiento de una persona y el grado en que este comportamiento ayuda a la organización a lograr sus objetivos” (Ford, Cerasoli, Higgins, y Decesare, 2011, p.187). Koopmans y colaboradores (2011) llevaron a cabo una revisión sistemática que les permitió ofrecer un marco conceptual heurístico del desempeño laboral que incluía las cuatro principales dimensiones: el desempeño de tarea o “intra-rol”, el desempeño contextual o “extra-rol”, el desempeño adaptativo, innovador y creativo, así como los comportamientos contraproducentes. El *desempeño de tarea* se refiere a la forma en que un trabajador realiza y desempeña las tareas que están incluidas en la descripción de su propio puesto de trabajo y por lo tanto forman parte de las obligaciones y cometidos laborales de su puesto (Motowidlo y Kell, 2012; Williams y Ander-

son, 1991). Por otra parte, el desempeño contextual abarca aquellos comportamientos que no están incluidos en la descripción del puesto de trabajo y cuya realización, por lo tanto, resulta discrecional, pero en contextos y momentos apropiados resultan importantes para la organización. A menudo, estos comportamientos se han caracterizado con el constructo de comportamientos de ciudadanía organizacional porque su desempeño representa una aportación importante para el buen clima y funcionamiento de la organización y la buena imagen producida por el trabajador dentro y fuera de la empresa (Koopmans et al., 2011; Moorman, Niehoff, y Organ, 1993). Por su parte, el *desempeño adaptativo, innovador y creativo* se define como el grado en que un trabajador se adapta a los cambios en el trabajo o a los distintos roles laborales y también el grado en que esa adaptación le lleva a generar propuestas y comportamientos innovadores y creativos que generan ventaja competitiva para la empresa (Griffin, Neal, y Parker, 2007). Finalmente, los *comportamientos contraproducentes* hacen referencia a aquellas conductas de los empleados que perjudican a la organización (Rotundo y Sackett, 2002) (p.e., absentismo, llegar tarde a trabajar, desarrollar actividades durante el trabajo que no están relacionadas con el mismo, robos, etc., Koopmans et al., 2011).

### La relación positiva entre bienestar y desempeño eficaz: un elemento importante para su sostenibilidad.

Es importante prestar atención a la simbiosis y reciprocidad continua que puede existir entre el desempeño y las distintas facetas del bienestar laboral (Kozusznik, Peiró y Soriano, 2019) con el fin de ver cuándo esa relación es positiva y una parte del binomio refuerza la otra. Ese patrón positivo y balanceado en términos de bienestar y desempeño laboral va a permitir que ambos factores sean más sostenibles (Ayala, Peiró, Tordera, Lorente y Yeves, 2017). La investigación que ha atendido estas relaciones ha prestado mayor atención a la perspectiva hedonista (Souza, Aguiar y Carneiro, 2018). Ahora bien, durante los últimos años se ha puesto de manifiesto que la faceta eudaimónica del bienestar puede resultar especialmente importante hoy en día (Kozusznik, Peiró y Soriano, 2019). Situaciones como la crisis económica, la incertidumbre laboral, la situación que ha generado crisis del COVID-19 (Alcover, 2020), entre otras, pueden contribuir a subrayar la importancia que muchos empleados otorgan al significado y valor del trabajo en sus vidas, convirtiendo el mismo en un tema central en el mundo laboral actual. Por ello, el estudio del bienestar eudaimónico resulta crítico en las agendas de las ciencias del comportamiento del siglo XXI como lo fue en la filosofía antigua (Kozusznik, Peiró y Soriano, 2019).

## 4. Estudios sobre las relaciones entre bienestar y desempeño en el trabajo en Iberoamérica.

### Sinergias y paradojas.

Se podría decir que el objetivo principal de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es promover el bienestar y el desempeño laboral. En este sentido, el modelo más utilizado que estudia la relación entre ambas variables es la tesis del trabajador feliz y productivo (Staw, 1986), que propone que los trabajadores felices tienden a tener unos niveles más altos de desempeño laboral (Wright y Cropanzano, 2007). En línea con esta idea, resulta bastante sencillo encontrar estudios empíricos recientes llevados a cabo en Latinoamérica que apoyen esta afirmación. Un ejemplo de ello es el estudio de Coó y Salanova (2018), en el que pusieron en marcha un programa de intervención que buscaba promover la salud psicosocial de 19 trabajadores de un hospital público español. Los resultados de esta intervención señalaron que al mejorar la salud psicosocial de los trabajadores también mejoraba su desempeño. También Marrero-Centeno, Moreno-Velázquez y Sánchez-Cardona (2018) se centraron en la salud de los trabajadores puertorriqueños (N = 7), para concluir que la fibromialgia tiene un efecto negativo en el desempeño de tareas laborales (principalmente si estas requieren de esfuerzo físico o continuidad en una misma postura por largos periodos). Otro ejemplo de relación positiva entre bienestar y desempeño laboral se observa en el estudio de Linares, Maldonado y Gutiérrez (2018) que analiza el impacto de la satisfacción laboral sobre el desempeño de 242 policías mexicanos, llegando a concluir que todas las facetas de la satisfacción analizadas (satisfacción con el trabajo mismo, relaciones con compañeros, relaciones con el jefe y salario y prestaciones) se asocian de manera positiva con el desempeño de los participantes.

Sin embargo, el modelo del trabajador feliz y productivo no está exento de resultados inesperados y contradictorios; y así también se observa en los estudios iberoamericanos recientes. En este sentido, Ayala, Peiró, Tordera, Lorente y Yeves (2017) se interesaron por la existencia de patrones antagónicos a dicho modelo (i.e., trabajadores infelices y productivos o trabajadores felices pero improductivos) y corroboraron, en una muestra de 513 trabajadores, tanto la existencia de patrones sinérgicos con la tesis (i.e., trabajadores felices y productivos, y trabajadores infelices e improductivos) como de antagónicos (i.e., trabajadores felices e improductivos, y trabajadores infelices y productivos). En este mismo sentido, Peiró, Kozusznik, Rodríguez-Molina y Tordera (2019), utilizando análisis cluster de dos pasos con una muestra de 1647 trabajadores de empresas en España, encontraron que más de la mitad de los trabajadores cumplen con el patrón infeliz

y productivo, mostrando que los patrones antagónicos al modelo del trabajador feliz y productivo no deben ser ignorados. También Sanín-Posada, Salanova y Vera-Villaroel (2018) han contribuido a la idea de que dicha relación entre bienestar y desempeño laboral no siempre es significativa. Estos autores llevaron a cabo un cuasi-experimento que analizaba los cambios que derivan de una intervención sobre la felicidad y el optimismo en 93 trabajadores de compañías colombianas. Los resultados de dicho estudio indican que, aunque los niveles de felicidad y optimismo de dichos trabajadores sí que incrementaron tras la intervención, no se encontraron relaciones entre estas variables y el desempeño de dichos trabajadores (evaluado por el supervisor). En línea con estas ideas, estos autores sugieren que quizá se deba contemplar el rol de posibles variables moduladoras que determinen las condiciones bajo las cuales la relación bienestar-desempeño laboral es significativa o no. En este sentido, Soriano, Kozusznik, Peiró y Mateo (2020) señalaron, a través de un estudio de diario con 83 trabajadores de oficina, que la relación entre distintos indicadores de bienestar (emociones positivas y significado de tarea) y desempeño laboral (de tarea y contextual) es significativa sólo si los empleados cuentan con un espacio de trabajo adecuado para el tipo de tarea que desempeñan. Además, en otro estudio (Peiró, Kozusznik y Soriano, 2019) se puso de manifiesto que, cuando se diferencia entre bienestar hedónico y eudaimónico, el primero se asocia positivamente con el desempeño auto-evaluado pero no con el evaluado por el supervisor, mientras que la experiencia del bienestar eudaimónico influye de manera positiva en ambos tipos de evaluaciones del desempeño laboral.

Así pues, tomando lo expuesto en consideración, se observa la necesidad de que se sigan explorando las circunstancias bajo las cuales se produce la asociación positiva que propone el modelo del trabajador feliz y productivo, teniendo en cuenta que la presencia de terceras variables puede condicionar la existencia de dicha relación.

### Tipos de bienestar y mapa de constructos que contextualizan su relación con el desempeño.

Como se ha señalado, el bienestar es un fenómeno multidimensional que engloba diversas facetas operacionalizadas mediante distintos constructos, que además pueden clasificarse como pertenecientes a la perspectiva hedónica o a la eudaimónica (Ryan y Deci, 2008; Souza, Aguiar y Carneiro, 2018), por su foco en la búsqueda del placer y la evitación del sufrimiento, o en la búsqueda de un funcionamiento pleno y el desarrollo de las capacidades. Además, el desempeño también puede considerarse desde distintas facetas que contribuyen de manera distinta a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones

(Koopmans et al 2011), lo que abre un abanico de posibilidades en cuanto a tipos de relaciones bienestar-desempeño que se extiende hasta el interés por entenderlas, incluyendo posibles antecedentes, mecanismos mediadores y factores moduladores. En este sentido, la investigación sobre bienestar y sus relaciones con el desempeño ha hecho esfuerzos por analizar las relaciones específicas de dichas facetas.

La literatura iberoamericana no es una excepción, y en los últimos años también se ha hecho eco de estos matices, produciendo estudios que han hecho el esfuerzo por mostrar y comprender las relaciones entre el bienestar, con toda su diversidad, y el desempeño en sus distintas facetas, así como los antecedentes, mecanismos mediadores y moduladores de estas relaciones. En este apartado recogemos algunas de dichas investigaciones, que han contribuido a dibujar un mapa conceptual de los constructos que contextualizan las relaciones entre bienestar y desempeño.

Lisbona y colaboradores (2018) analizaron la relación entre el *engagement* y el desempeño, analizando el papel de la iniciativa personal como mediadora de dicho vínculo. El artículo consta de dos estudios, uno transversal de 396 participantes, y otro longitudinal de dos tiempos y 118 participantes, trabajadores industriales en España y Méjico. Mediante modelos de ecuaciones estructurales, encontraron efectos indirectos del *engagement* sobre el desempeño a través de la iniciativa personal. En esta línea, Rosario-Hernández y colaboradores (2018) llevaron a cabo un estudio con el objetivo de examinar el efecto de la exposición al acoso psicológico en la intención de renunciar al empleo y cómo la satisfacción laboral, el *engagement* con el trabajo y el *burnout* median dicha relación. Usando un diseño transversal-correlacional y modelos de ecuaciones estructurales con una muestra de 1046 empleados de organizaciones públicas en Puerto Rico, los resultados del estudio sugieren que la exposición al acoso psicológico tiene un efecto directo en la intención de renunciar, y también que la satisfacción laboral, el *engagement* y el *burnout* median dicha relación. Perugini y Solano (2018) adoptaron la perspectiva de la Psicología organizacional positiva para estudiar la influencia directa e indirecta de las virtudes organizacionales sobre los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño individual y organizacional. Mediante modelos de ecuaciones estructurales con una muestra de 569 empleados argentinos, encontraron efectos directos de las virtudes organizacionales sobre la satisfacción laboral y de ésta sobre el compromiso organizacional. También se encontró una influencia directa de las virtudes sobre el desempeño. Sin embargo, no se encontró apoyo para la influencia indirecta de las virtudes sobre el desempeño a través de la satisfacción y el compromiso. Salas-Vallina y colaboradores (2020) examinaron la relación entre la felicidad en

el trabajo y el desempeño de venta cruzada en trabajadores del sector bancario y el papel mediador de las habilidades de servicio en dicha relación. Mediante modelos de ecuaciones estructurales con 492 trabajadores financieros en España, encontraron que la felicidad en el trabajo ejerce una influencia positiva directa sobre el desempeño de venta cruzada, y que el uso de habilidades de servicio tiene un rol mediador en dicha relación.

Urien Angulo y colaboradores (2019) analizaron las relaciones directas entre las demandas laborales (demandas) y la justicia organizacional (recurso) para predecir la satisfacción laboral y las conductas contraproducentes, así como el efecto modulador de la justicia organizativa en la relación entre las demandas laborales y la satisfacción, entre estas demandas y las conductas contraproducentes de los empleados. Con una muestra de 213 trabajadores sociales de varias regiones españolas, y mediante regresión jerárquica, encontraron que la justicia ejerce una clara influencia en los resultados de los empleados (satisfacción y conductas contraproducentes). Concretamente, la justicia incide sobre las conductas contraproducentes directamente y también reduce el efecto negativo de las altas demandas laborales. Otro estudio particularmente interesante por su corte cualitativo (Oliveira et al., 2016) utilizó un estudio de caso de una empresa de limpieza en Brasil para analizar la relación entre la rotación de los empleados de limpieza y el significado del trabajo. Mediante el análisis de contenido de entrevistas individuales semiestructuradas realizadas en dos estudios, los investigadores concluyeron que los hombres tienen una mayor tendencia a la rotación en este tipo de trabajos, la cual se relaciona con una baja identificación con el trabajo, su falta de reconocimiento y visibilidad social. Estos resultados sugieren la importancia del significado que las personas dan a su trabajo en relación con el abandono del mismo, así como un papel modulador de la variable género en esta relación, haciéndola más saliente para los hombres que para las mujeres en este tipo de trabajo.

Finalmente, es conveniente destacar también dos estudios que ofrecen importantes *insights* sobre la variedad del mapa de posibles constructos que anteceden y median las relaciones entre bienestar y desempeño. Por un lado, Villajos y colaboradores (2019) estudiaron el papel mediador de los tratos idiosincrásicos (*i-deals*) en la relación entre las prácticas de RRHH, el bienestar eudaimónico y el desempeño creativo de los empleados. Usando un diseño longitudinal de tres tiempos de medida y una muestra de 209 trabajadores en diversas empresas de España, encontraron que las prácticas de RRHH actúan como antecedentes de los *i-deals* y que éstos median en la relación entre prácticas de RRHH y bienestar eudaimónico, el cual, a su vez, junto a los *i-deals*, media la relación entre las prácticas de RRHH y el desempeño creativo. Por otro lado, Pătraș y

colaboradores (2018) estudiaron el papel mediador del clima de servicio en la relación entre una orientación al bienestar basada en la ayuda a otras personas (*contribution-to-others well-being beliefs*) y el desempeño en organizaciones para personas con discapacidades intelectuales, operacionalizado como la calidad de vida de los usuarios de dichas organizaciones. Con una muestra de 885 empleados y 809 familiares de personas con discapacidad intelectual en España, encontraron que cuando los empleados tienen una orientación al bienestar basada en ayudar a otros, el clima de servicio se ve estimulado, lo que se asocia a su vez a una mayor calidad de vida de los usuarios como medida del desempeño de la organización. Este estudio es especialmente interesante al mostrar que, más allá del bienestar de los empleados en sí mismo, su orientación al bienestar (es decir, en qué se basa su bienestar) es también un factor importante en relación con su desempeño, dando una idea de la riqueza de constructos y matices existente en ese mapa contextualizador de las relaciones entre bienestar y desempeño en las organizaciones.

En conclusión, vemos aquí aportaciones iberoamericanas que contribuyen a dibujar el mapa de constructos que contextualizan y habilitan las relaciones entre el bienestar y el desempeño en las organizaciones, teniendo en cuenta constructos de bienestar tanto hedónico como eudaimónico, y dando protagonismo a los mecanismos mediadores y factores moduladores implicados. Como era de esperar y, en la misma línea que la literatura internacional, la investigación en Iberoamérica parece haber dado un impulso notable al estudio de indicadores de bienestar eudaimónico, que se ha equiparado en cierta medida al bienestar hedónico, protagonista claro en la investigación unas décadas atrás. Por supuesto, todavía hay mucho espacio por descubrir en este mapa de constructos que, a medida que se vaya completando, irá arrojando luz y conocimiento sobre las relaciones entre bienestar y desempeño en las organizaciones, permitiendo a su vez optimizar los factores y procesos implicados en pos de una mayor competitividad y sostenibilidad futuras.

## 5. Estudios multinivel: Bienestar y desempeño en equipos y unidades de trabajo.

Durante las últimas décadas, en el diseño y la organización del trabajo han cobrado mucha importancia las unidades o equipos de trabajo, reduciéndose el papel del “puesto” como unidad básica para ese diseño. La complejidad de las actividades a realizar y su volumen han llevado a considerar el papel central del trabajo en equipo y los grupos de proyectos, etc. Este cambio progresivo, ha planteado el reto a los investigadores, también a los iberoamericanos, de comprender mejor los fenómenos psicosociales con las unidades y equipos de traba-

jo. Ello ha abierto un campo fructífero de investigación, con una aproximación multinivel, en el que se presta atención no solo a los fenómenos individuales sino también a los colectivos del equipo. Además, se abre una problemática muy interesante para comprender mejor las influencias de fenómenos colectivos del equipo sobre aspectos individuales (*top-down*) o la forma en que fenómenos individuales, al ser compartidos, se configuran y emergen como fenómenos colectivos como el clima o la cultura de los equipos (*bottom-up*) (González-Roma y Peiró, 2014) con independencia funcional y con capacidad de reobrar sobre los comportamientos individuales desde el plano colectivo. En este contexto el análisis de las relaciones entre bienestar y desempeño colectivo de los equipos de trabajo y sus relaciones es un aspecto que complementa la comprensión de los fenómenos del bienestar y el desempeño en las empresas. Con este propósito revisamos los trabajos realizados en este campo en el ámbito iberoamericano.

En un estudio con 417 grupos de 219 compañías españolas de diferentes sectores, Peñalver y colaboradores (2019) encontraron que los recursos grupales (trabajo en equipo, coordinación y cohesión) median completamente el afecto positivo grupal sobre el desempeño grupal (*in-rol* y *extra-rol*) evaluado por los supervisores. Con ello ponen de manifiesto que la interacción social positiva es la vía por la que el afecto positivo mejora el desempeño de los grupos. También juega un papel importante la resiliencia del equipo al mediar la relación entre las emociones positivas del equipo y su desempeño evaluado por sus supervisores (216 equipos de compañías españolas) (Meneghel, Salanova y Martínez, 2016). Por su parte, Rodríguez-Sánchez et al. (2017) en una muestra de 118 equipos de estudiantes españoles, que trabajaron en equipo durante tres sesiones en semanas consecutivas, encontraron que el *engagement* colectivo mediaba la relación entre la cohesión del equipo y el desempeño autoevaluado y también la creatividad del equipo evaluada externamente, obteniendo también evidencia parcial de una subsiguiente relación positiva del desempeño sobre la creatividad. Utilizando la misma muestra, (Rodríguez-Sánchez, Hakanen, y Salanova, (2020)) han señalado que la autoeficacia colectiva del equipo viene influida por el *engagement* del equipo y el desempeño previo, y han mostrado además que el *engagement* predice el desempeño en la subsiguiente sesión de trabajo.

Gracia y colaboradores (2016) por su parte, llevaron a cabo un estudio longitudinal con 107 grupos de trabajadores en hoteles y restaurantes mostrando que el apoyo de la organización (técnico, formativo y con autonomía) se relacionaba positivamente con la efectividad del servicio valorada por los clientes seis meses después. Además, se constató también que la efectividad del servicio de tiempo 1 predecía significativamente una agregación del vigor y la autoevaluación del desempeño en tiempo 2. En este mismo sector, García-Buades y colaboradores

(2016) llevaron a cabo un estudio utilizando 344 empleados en 86 equipos en hoteles o restaurantes españoles, obteniendo información también de 599 clientes. Estos autores confirmaron las relaciones positivas directas entre el clima de compromiso en las unidades de servicios y la calidad del servicio (funcional y relacional) evaluada por los clientes de cada unidad. Además, el clima de innovación de esas unidades puso de manifiesto que la relación entre el compromiso y la calidad del servicio evaluada por los clientes era más robusta en aquellas unidades con mayor clima de innovación en todos los indicadores considerados (funcionales y relacionales).

Benítez, Peccei y Medina (2019) recientemente han analizado las relaciones entre el bienestar y el desempeño con una aproximación metodológica que busca identificar el perfil del bienestar (satisfacción y *burnout*) de los miembros de cada unidad de trabajo y su distribución en cada una de las unidades de trabajo, y posteriormente identificar su relación con su desempeño evaluado por los clientes. El estudio se llevó a cabo en 91 unidades de trabajo de hoteles y restaurantes españoles, obteniendo información de 396 empleados y 1233 clientes atendidos por esas unidades. Los autores encontraron diferentes perfiles con distintos niveles de cinismo, agotamiento y satisfacción laboral (contentos, descontentos y negativos, además de un perfil de sujetos con altos niveles de cinismo y agotamiento junto con niveles relativamente altos de satisfacción laboral). Los diferentes perfiles individuales no se distribuían de forma similar dentro de cada grupo. De hecho, los grupos en que predominaba el perfil "contento", en comparación con aquellos en que predominaban los perfiles "descontentos", presentaron mejor desempeño en la calidad del servicio a los clientes, y cuanto mayor era la proporción de descontentos en los grupos peor era esa calidad de servicio. Esta forma de identificar el bienestar de los grupos es más potente en la predicción de la calidad del desempeño que la más habitual orientada a la adición de variables. Este estudio muestra la importancia de un enfoque centrado en la persona y que considera su configuración psicológica y la composición de los diferentes miembros del grupo en esos perfiles, en lugar de tomar en consideración meramente el valor predictivo de diferentes variables agregadas. Finalmente, González-Romá y Hernández (2016) encontraron una relación positiva entre el número de innovaciones implantadas por los equipos de 89 oficinas bancarias sobre el desempeño de esas oficinas mientras que no encontraron relación con la satisfacción agregada del equipo. Ahora bien, tanto el número de innovaciones como el conflicto de tarea en equipo incrementaban el estado de ánimo negativo de esos equipos y éste presentaba relaciones negativas con el desempeño y la satisfacción de esos equipos. También el conflicto de tarea tenía relaciones negativas con esas dos variables.

Estos estudios muestran el valor de una aproximación multinivel, que puede tener especial interés en culturas colectivistas y de amplia “distancia de poder” como las que predominan en el ámbito geográfico de nuestra revisión, y señalan la necesidad de ampliar y profundizar las cuestiones a investigar con el fin de proporcionar evidencia empírica adecuada para las intervenciones profesionales en las organizaciones de estos países.

## 6. Los estudios longitudinales y la dinámica de las relaciones entre el bienestar y el desempeño en el trabajo.

Otro elemento que se ha acelerado en las organizaciones y su entorno en las últimas décadas es el cambio y su dinámica. Ello ha traído consigo la necesidad de comprender esos cambios, de anticiparlos, de gestionarlos y de evaluar la adaptación de las organizaciones que también requieren nuevos cambios. Todo ello ha ampliado e intensificado el interés por los estudios sobre ese cambio, que han ido acompañados por nuevos desarrollos metodológicos que permiten analizar la complejidad de los fenómenos organizacionales que presentan transformaciones y diferentes dinámicas de cambio (Navarro, Rueff-Lopes y Rico, 2020). Se constata, pues, un creciente número de estudios que, más allá de plantear su aproximación con diseños de corte transversal, ofrecen aproximaciones temporales que incorporan de forma primordial el factor tiempo en sus análisis (Navarro, Roe y Artilles, 2015). Así pues, en los últimos años se ha incrementado el número de investigaciones longitudinales, en ocasiones con métodos longitudinales intensivos (muestreo de experiencias, estudios de diario, análisis de dinámicas), que ofrecen una mejor comprensión de los micro-procesos que caracterizan la dinámica del cambio en diversos fenómenos centrales en el mundo del trabajo (Navarro, Rueff-Lopes y Rico, 2020).

Estas aproximaciones también han tenido su impacto en la investigación iberoamericana y han sido utilizadas en algunos estudios sobre la relación entre el bienestar y el desempeño laboral. En los siguientes párrafos se describen algunos ejemplos recientes que permiten comprender la relación entre dichos constructos, considerando el factor tiempo.

Rodríguez-Sánchez, Hakanen y Salanova (2020), siendo conscientes de que capturar las dinámicas de los equipos requiere datos longitudinales, llevaron a cabo un estudio con 3 tiempos de medida (N = 575) que puso de manifiesto que el *engagement* centrado en la tarea (a nivel equipo) predice positivamente la eficacia colectiva y el desempeño de tarea del equipo a lo largo del tiempo. También a partir de datos longitudinales a lo largo de cuatro años, Salgado, Blanco y Moscoso (2019) concluyeron, a partir de una muestra de 170 managers de una

empresa española de tecnologías de la información y la comunicación, que tanto el componente cognitivo como el emocional del bienestar subjetivo permiten predecir el desempeño laboral durante los cuatro años siguientes. Por su parte, Lisbona, Palaci, Salanova y Frese (2018) llevaron a cabo dos estudios (uno transversal con 396 participantes y uno longitudinal con 118 participantes) con el objetivo de expandir el modelo de iniciativa personal de Frese y Fay (2001). Ambos estudios les llevaron a concluir que el *engagement* y la autoeficacia incrementan la iniciativa personal, lo que, a su vez, aumenta el desempeño laboral.

Otros estudios iberoamericanos de corte longitudinal, además de analizar la relación entre bienestar y desempeño laboral desde una perspectiva temporal, llevan a cuestionar la dirección de la misma. Un ejemplo de ello es el artículo de Gracia, Salanova, Bresó y Cifre (2016), cuyo objetivo era analizar la relación entre los estados de salud de trabajadores orientados al servicio y su efectividad en el mismo cuando sus organizaciones brindan facilitadores como formación, soporte técnico o autonomía. Para ello utilizaron una muestra de 256 trabajadores y sus respectivos clientes. Sus resultados mostraron, de manera inesperada, que aunque la literatura asume que el bienestar precede a la efectividad en el tiempo, la efectividad grupal, si se cuenta con el apoyo de la organización, puede incrementar el estado de salud de los empleados en las organizaciones de servicio.

Además de los estudios longitudinales, otros diseños de investigación nos permiten desgranar con más detalle los procesos que subyacen a la relación entre variables y sus cambios. En el caso de la relación entre bienestar y desempeño laboral, un estudio de diario realizado por Soriano, Kozusznik, Peiró y Mateo (2020) analizó la relación entre distintas facetas del bienestar y distintas facetas del desempeño, llegando a concluir que la relación entre estas variables está modulada por el ajuste entre el tipo de tareas que desempeñan los empleados y el tipo de oficina en la que trabajan. Como cabe constatar, la utilización de análisis multinivel es una forma de incorporar el factor tiempo en los modelos analizados. Dichos métodos permiten, a partir de medidas repetidas de los mismos participantes, resumir los datos de cada persona en forma de promedios y variabilidad, y analizar esa variabilidad entre personas en estas medidas. Por ello la utilización de análisis multinivel para calcular esas estimaciones permite responder a preguntas de investigación más complejas reduciendo el error de medida e incrementando la validez y la fiabilidad de las mismas.

Es importante considerar que el bienestar laboral no es un fenómeno estático con cambios que se dan únicamente a largo plazo. Se trata de un fenómeno que puede presentar cambios incluso en el corto plazo y que tiende a variar a lo largo del tiempo. Así pues, la utilización de estudios de diario permite focalizar

el estudio en las experiencias concretas y estados de bienestar, que varían a lo largo del tiempo e indican el bienestar de las personas y su dinámica a lo largo de un periodo temporal determinado.

Los estudios de diario también permiten analizar el cambio entre variables. Soriano, Kozusznik, Peiró y Demerouti (2020) analizaron la relación entre el *flow* y el desempeño de tarea y contextual de trabajadores de oficina desde un punto de vista dinámico, utilizando para ello el modelado de curvas de crecimiento latente ( $n = 83$ ; 4 momentos temporales). Los resultados permiten concluir que la relación entre dichas variables es dinámica ya que no solo los niveles generales de *flow* inciden sobre el desempeño de los trabajadores, sino que cuando se produce un cambio en el estado de *flow*, ello afecta al desempeño del trabajador en ese momento concreto. En esta misma línea, Kozusznik, Peiró y Soriano (2019) examinaron la relación dinámica entre bienestar eudaimónico (significado de tarea) y desempeño contextual. Los resultados mostraron, en primer lugar, que el bienestar eudaimónico varía en cortos periodos de tiempo; en segundo lugar, que los niveles generales de bienestar eudaimónico se relacionan de manera positiva con los niveles generales de desempeño contextual; en tercer lugar, que los estados de bienestar eudaimónico durante la tarde se asocian con los niveles de desempeño contextual la mañana siguiente; y, en cuarto lugar, que a mayor variabilidad intra-individual del bienestar eudaimónico durante la semana, menor desempeño contextual (tanto auto-evaluado como evaluado por el supervisor).

Finalmente, Rodríguez-Sánchez, Devloo, Rico, Salanova y Anseel (2017) pusieron a prueba un modelo de relaciones dinámicas recíprocas entre desempeño creativo y *engagement* colectivo (incluyendo también una tercera variable: cohesión de equipo). Un total de 605 participantes que formaban parte de 118 equipos participaron en el estudio que concluyó, por un lado, que la cohesión de equipo mejora el *engagement* colectivo en la tarea, y éste a su vez, el desempeño creativo en la tarea; y, por otro lado, que los equipos que se auto-perciben con buen desempeño creativo (a nivel de tarea) son más propensos a desarrollar altos niveles de cohesión en el equipo, reforzando así la relación recíproca entre las variables implicadas.

En conclusión, partiendo de la constatación del dinamismo de muchos fenómenos del mundo del trabajo que tienden a cambiar a lo largo del tiempo y más en concreto, que esos cambios se dan en aspectos como el bienestar, el desempeño laboral y por ello, también en su relación, el análisis de las dinámicas de esos fenómenos y sus relaciones resulta esencial para clarificar su ocurrencia, evolución, y relaciones a lo largo del tiempo (Navarro, Rueff-Lopes y Rico, 2020).

## 7. Resumen y cuestiones para futuras investigaciones.

El presente artículo se planteaba realizar una revisión sistemática de los estudios sobre las relaciones entre bienestar y desempeño en las organizaciones del ámbito geo-político y cultural iberoamericano. Con este propósito, y en sintonía con los objetivos de la publicación que lo incluye, se buscaba atender a los desarrollos recientes en dicha investigación. El análisis de los resultados obtenidos pone de manifiesto diversos aspectos que cabe sintetizar.

En primer lugar, al abordar este tema, es necesario clarificar la naturaleza y dimensiones de los constructos que se analizan y las relaciones que se establecen. Se constata la riqueza de dimensiones del bienestar, atendiendo no solo a componentes hedónicos de carácter cognitivo, afectivo y emocional, sino también a otros relacionados con el bienestar eudaimónico que atienden al compromiso personal, desarrollo y propósito en la vida, así como a la autorrealización. De este modo, no se busca únicamente la satisfacción y experiencia afectiva positiva, sino también una capacidad competente y propositiva de funcionamiento para la realización personal con una vida humana competente, en convivencia con otros y en un mundo que no es meramente medio donde la persona está 'enclausada' -como los animales- sino que es construido y reconstruido como mundo humano. De modo similar, se constata la diversidad y riqueza de las dimensiones del desempeño. Éstas pueden variar desde su carácter contraproducente para la empresa o la persona, al creativo e innovador que mejora lo previamente existente y las formas establecidas de hacer las cosas a través de la creatividad, la innovación y la proactividad.

En segundo lugar, la consideración de las investigaciones revisadas muestra la complejidad de las relaciones entre los dos constructos centrales considerados. No siempre se han encontrado relaciones positivas entre esos dos constructos frente a lo que cabría esperar y sobre lo que se ha insistido desde el modelo de investigación del trabajador feliz y productivo. En ocasiones se ha constatado, con distintas operacionalizaciones de ambos constructos, que existen grupos de personas que presentan situaciones de buena productividad con bajos niveles de bienestar y también la situación contraria en la que bajos niveles de bienestar concurren con buenos niveles de desempeño. El sentido y análisis de estos perfiles -a primera vista paradójicos- requieren mayor investigación y también es necesario clarificar su funcionalidad o disfuncionalidad en el corto y medio plazo, así como su viabilidad cuando se mantienen durante largo tiempo.

En tercer lugar, diversos estudios han mostrado el papel de otros constructos -personales y ambientales- como antecedentes de las relaciones que hemos

analizado (bienestar-desempeño). Por ejemplo, la disponibilidad de recursos en el trabajo facilita tanto el bienestar como el desempeño. Por otra parte, se han identificado variables mediadoras o que juegan un papel como vía a través de la cual se da la relación significativa entre el bienestar y el desempeño. Además, se han identificado variables moduladoras que determinan las condiciones bajo las cuales ciertas relaciones entre bienestar y desempeño se dan o no. La clarificación de las vías de influencia del bienestar sobre el desempeño o viceversa, al igual que las variables que determinan las condiciones para que se den esas influencias son importantes y pueden jugar un papel crucial en la intervención profesional basada en la evidencia.

En cuarto lugar, la revisión realizada ha puesto de manifiesto la importancia de considerar las unidades colectivas de trabajo (grupos, equipos) y el análisis del bienestar colectivo de esas unidades y también de su desempeño. Esto nos ha introducido en el complejo mundo de las investigaciones multinivel, que se ha mostrado muy eficaz para comprender las relaciones entre bienestar y desempeño en los equipos de trabajo. Muchas de las cuestiones señaladas en los estudios de nivel individual se plantean isomórficamente al estudiar los equipos pero, al mismo tiempo, nuevos fenómenos emergen al estudiar las dimensiones colectivas de esos agentes organizacionales.

En quinto lugar, se ha señalado también la importancia de las dimensiones temporales y dinámicas de estos fenómenos, que resaltan su esencial carácter histórico en la dinámica de las relaciones entre bienestar (hedónico y eudaimónico) y las diferentes manifestaciones del desempeño, no solo como factor de productividad, sino también como forma de realización personal y transformación del entorno. El análisis de los cambios entre-sujetos y, sobre todo de los cambios intra-sujeto, van permitiendo una mayor atención a una aproximación centrada en la persona y van compensando y contemplando un enfoque excesivamente estático y centrado en las variables. El enfoque centrado en la persona, si quiere hacer justicia a su riqueza teórico-conceptual, ha de atender a la dimensión histórica o biográfica y social de la misma.

Todas estas aportaciones constatadas en la investigación revisada requieren una ampliación de las aportaciones de la investigación futura que cubra las diferentes realidades laborales y empresariales iberoamericanas. Esa ampliación ha de realizar aportaciones de evidencia empírica y planeamientos teóricos que potencien y favorezcan una práctica profesional basada en la evidencia científica. Ello va a requerir también la formulación de modelos teóricos que permitan nuevas preguntas de investigación y esfuerzos por comprender las realidades iberoamericanas en el mundo del trabajo. Es importante comprender que una

práctica profesional basada en la evidencia se beneficia de las investigaciones desarrolladas en la corriente investigadora principal (*'mainstream'*) pero también conviene considerar que las evidencias obtenidas a partir de los modelos y resultados de esa corriente pueden ser insuficientes o inadecuadas para la práctica en contextos bien diferentes a los que han generado la investigación. Así pues, la investigación aplicada ha de tomar en consideración el contexto y completar o replantear, en ocasiones cuestionar, los modelos y evidencias generadas en otros contextos.

Una cuestión de especial interés, en el caso iberoamericano, es la de los trabajos informales. Diversas estadísticas muestran que los trabajos informales representan más del 50% de la totalidad de los trabajos en la región (Bonnet, Vanek, y Chen, 2019), sin embargo, prácticamente no hemos encontrado investigación sobre estos trabajos. De hecho, en los trabajos revisados, realizados en la región, predominan en gran medida los estudios sobre trabajos 'POSH' (Gloss, Carr, Reichman, Abdul-Nasir y Oestereich, 2017) y con muestras WEIRD (Henrich, Heine, y Norenzayan, 2010). Diversos estudios han sugerido que las características de los trabajos informales suelen ser diferentes y no todos precarios (Saxena, 2017) pero muchos de ellos lo son y no ofrecen niveles suficientes de dignidad para ser considerados "trabajos decentes" (ver el objetivo 8 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, y la agenda 2030).

Es pues necesario llevar a cabo investigaciones que proporcionen evidencia científica solvente y con validez externa para comprender mejor estas realidades y fundamentar las intervenciones de mejora con estrategias participativas y de investigación-acción. Así pues, es importante atender a los reenfoques que han ido emergiendo en la presente revisión y que plantean la necesidad de un cuestionamiento del modelo del trabajador feliz y productivo, en especial en su enfoque "gerencial". El bienestar, -en su aspecto hedónico, afectivo y emocional y también en su aspecto de funcionamiento competente de la persona en el trabajo, es importante y también lo es el desempeño como actividad laboral significativa, motivadora y creativa que aporta valor y facilita la autorrealización personal y la construcción de la vida biográfica con otros y transformado el entorno.

En este contexto, es de interés señalar la vertiente de la investigación de intervención psicológica o 'tecnológica' que no va dirigida únicamente a comprender los hechos sino también a su transformación. Los resultados de la investigación psicológica ayudan a comprender cómo "son las cosas" en este entorno de profundos cambios, pero cuenta entre sus posibilidades con la de contribuir con rigor y relevancia a facilitar que "las cosas sean de otra manera". Como señaló

Martín Baró (1998), “el objetivo de la Psicología no es sin más analizar y comprender los ‘hechos’ sino también plantear lo “*por hacer*”, es decir, aquello que no existe, pero que sería históricamente posible, si se dieran otras condiciones” (Martín Baró, 1998, pp. 290-291).

## REFERENCIAS

- \*Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Díaz-Muñoz, J. P., Troncoso, S., Salanova, M. & Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no Confiar?: El Rol Mediador de la Confianza entre el Trabajo en Equipo y el Work Engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 85-99. DOI: 10.21772/ripo.v38n1a07
- \*Alcover, C. M. (2020). Consecuencias de la pandemia del COVID-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2). Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/13467/214421444841>
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4-35. DOI: 10.1177/2041386616628333
- \*Angulo, B. U., Valdés, V. D., & Segovia, A. O. (2019). Justice, satisfaction and counterproductive behaviour: A Job Demands-Resources (JD-R) theory study on Social Workers. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(1), 141-153. DOI: 10.5209/CUTS.56882
- Ameriks, K., & Clarke, D. M. (2000). *Aristotle: Nicomachean Ethics*. Cambridge University Press.
- \*Ayala, Y., Peiró, J. M., Tordera, N., Lorente, L., & Yeves, J. (2017). Job satisfaction and innovative performance in young spanish employees: Testing new patterns in the happy-productive worker thesis—A discriminant study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377-1401. DOI: 10.1007/s10902-016-9778-1
- \*Bal, P. M., Dóci, E., Lub, X., Van Rossenberg, Y. G., Nijs, S., Achnak, S. & De Gieter, S. (2019). Manifesto for the future of work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 289-299. DOI: 0.1080/1359432X.2019.1602041
- \*Bañuelos, A. L., Descals, F. J. P., & Castaño, M. B. (2016). ¿Podemos apasionarnos por el trabajo?: Una revisión de la pasión para el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 165-169. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916002.pdf>
- \*Benitez, M., Peccei, R & Medina, F.J (2019). Employee well-being profiles and service quality: a unit-level analysis using a multilevel latent profile approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 859-872. DOI: 10.1080/1359432X.2019.1678587
- Bonnet, F., Vanek, J. & Chen, M. (2019). *Women and Men in the Informal Economy – A Statistical Brief*. Manchester, UK: WIEGO.
- \*Borges-Andrade, J. E., Pérez, E. R., & Toro, J. P. (2018). *Organizational/work psychology in Latin America*. In *Psychology in Latin America* (pp. 105-158). Springer, Cham.
- Carneiro, L. L., & Fernandes, S. R. P. (2015). Bem-estar pessoal nas organizações e lócus de controle no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(3), 257-270. doi: 10.17652/rpot/2015.3.599
- Carpintero, H., R. Ardila y A. M. Jacó-Vilela (eds.): *International Association of Applied Psychology: A Centennial History 1920–2020*. Oxford (Reino Unido): Wiley-Blackwell.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2016). Perceived high-performance work systems and subjective well-being: Work-to-family balance and well-being at work as mediators. *Journal of Career Development*, 43(2), 116-129. DOI: 10.1177/0894845315583113

- \*Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158. DOI: 10.1002/kpm.1542
- \*Coo, C., & Salanova, M. (2018). Mindfulness can make you happy-and-productive: A mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1691-1711. DOI: 10.1007/s10902-017-9892-8
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182. DOI: 10.1037/1061-4087.53.3.182
- \*Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., Moscon, D. B., Micheletto, M. R. D., Sticca, M. G., Carlotto, M. S. & Delben, P. B. (2019). Repercussões e desafios à produção da Revista Psicologia: Organizações e Trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 1-11. DOI: 10.17652/rpot/2019.3.Editorial
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of happiness studies*, 9(1), 1-11. DOI: 10.1007/s10902-006-9018-1
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.34
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, 54(1), 403-425. DOI: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- \*Colmenares, D. J., & Aguilar, L. A. (2020). Perfeccionismo, bienestar psicológico y disposición a fluir en enfermeras. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(2), e1016-e1016. DOI: 10.30849/ripij.v54i2.1016
- \*Do Nascimento, T. T., Borges-Andrade, J. E., & Porto, J. B. (2016). Produção científica brasileira sobre comportamento organizacional no terceiro setor. *Estudos de Psicologia*, 33(2), 367-375. DOI: 10.1590/1982-02752016000200018
- Elfering, A., Odoni, M., & Meier, L. L. (2016). Today's work experience: Precursors of both how I feel and how I think about my job? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 11-16. DOI: 10.1016/j.rpto.2015.11.001
- \*Feitosa, J., Salas, E., & Borges-Andrade, J. E. (2018). *Industrial, work and organizational psychology in Latin America*. The SAGE Handbook of industrial, work, and organizational psychology: Managerial psychology and organizational approaches, 149-158.
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204. DOI: 10.1080/02678373.2011.609035
- Fredrickson, B. L. (2016). *The eudaimonics of positive emotions*. In *Handbook of eudaimonic well-being* (pp. 183-190). Springer, Cham.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187. DOI: 10.1016/S0191-3085(01)23005-6
- \*García, A. J., Gil-Monte, P. R., & Rivas, J. G. (2019). From a polemic paradox to a proper perspective of job burnout and job satisfaction. *J Neurosurg*, 129, 1349-1363. Disponible en: [http://www.laurent-lab.com/wa\\_files/Laurent\\_20Schonfeld\\_20Bianchi\\_20JNS\\_20Epub\\_202019.pdf](http://www.laurent-lab.com/wa_files/Laurent_20Schonfeld_20Bianchi_20JNS_20Epub_202019.pdf)
- \*García-Buades, E., Martínez-Tur, V. Ortiz-Bonnín, S. y Peiró, J.M. (2016) Engaged teams deliver better service performance in innovation climates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 597-612. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1171752

- \*García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-Productive Teams and Work Units: A Systematic Review of the 'Happy-Productive Worker Thesis'. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 69. DOI: 10.3390/ijerph17010069
- \*Gil-Beltrán, E., Llorens, S., & Salanova, M. (2020). El ejercicio físico de los trabajadores, recursos, engagement y desempeño: estudio transversal con el modelo HERO. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 39-47. DOI: 10.5093/jwop2020a4
- \*Giner, C. B., & Meneghel, I. (2019). El impacto de la creatividad en el tecnoflow: Como afecta a las creencias de eficacia y el engagement. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 9-25. DOI: 10.21772/ripo.v38n1a02
- Gloss, A., Carr, S. C., Reichman, W., Abdul-Nasiru, I., & Oestereich, W. T. (2017). From handmaidens to POSH humanitarians: The case for making human capabilities the business of I-O psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 10(3), 329-369. DOI: doi.org/10.1017/iop.2017.27
- \*Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2018). Scientific development and challenges of Work and Organizational Psychology in Brazil. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 18(spe), 1087-1105. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epp/v18nspe/v18nspea04.pdf>
- \*González-Romá, V., & Hernández, A. (2016). Uncovering the dark side of innovation: the influence of the number of innovations on work teams' satisfaction and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 25(4), 570-582. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1181057
- González-Romá, V. & Peiró, J. M. (2014). *Climate and Culture Strength*. In B. Schneider & K. Barbera (Eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press, pp. 1042-1058. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0026
- \*González-Suhr, C., Salgado, S., Elgueta, H., & Alcover, C. M. (2019). Does Visual Aesthetics of the Workplace Matter? Analyzing the Assessment of Visual Aesthetics as Antecedent of Affective Commitment and Job Crafting. *The Spanish Journal of Psychology*, 22. DOI: 10.1017/sjp.2019.37
- \*Gracia, E., Salanova, M., Bresó, E., & Cifre, E. (2016). The role of organizational facilitators in promoting job-related mental health and group service effectiveness: a two-wave analysis. *Work & Stress*, 30(3), 262-277. DOI: 10.1080/02678373.2016.1200157
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347. DOI: 10.5465/amj.2007.24634438
- \*Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 29-37. DOI: 10.5093/jwop2018a4
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). Beyond WEIRD: Towards a broad-based behavioral science. *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2-3), 111. DOI: 10.1017/S0140525X10000725
- Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge University Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866. DOI: 10.1097/JOM.0b013e318226a763
- \*Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., & Soriano, A. (2019). Daily eudaimonic well-being as a predictor of daily performance: A dynamic lens. *PloS one*, 14(4), e0215564. DOI: 10.1371/journal.pone.0215564
- \*Linares, O. L., Maldonado, C. F. & Gutiérrez, R. E. (2018). Impacto de la satisfacción laboral en el desempeño de un grupo de policías estatales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 37(1), 6. DOI: 10.21772/ripo.v37n1a01

- \*Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema* (Oviedo), 89-96. DOI: 10.7334/psicothema2016.245
- \*Llorens, S., & Salanova, M. (2017). *The consequences of flow*. In *Flow at Work* (pp. 106-118). Routledge.
- \*Marrero, J., Moreno-Velázquez, I., & Sánchez-Cardona, I. (2018). El impacto de la fibromialgia en el desempeño laboral: Un estudio exploratorio sobre el rol de las demandas y los recursos. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(1), 8-21. DOI:10.21772/ripo.v36n1a01
- Martín Baró, I. (1998). *Psicología de la liberación*. Madrid Trotta.
- \*Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11), 2047-2067. DOI: 10.1177/0018726716631808
- \*Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239-255. DOI: 10.1007/s10902-014-9592-6
- Montoya Agudelo, C. A., Cruz, J. R. M., & Saavedra, M. R. B. (2017). Trabajo digno y decente: una mirada desde la OIT para la generación de indicadores para las pyme mexicanas y colombianas. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 21(2), 84-106. DOI: 10.16925/9789587601527
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 209-225. DOI: 10.1007/BF01419445
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. *Handbook of Psychology*. Second Edition (eds I. Weiner, N.W. Schmitt and S. Highhouse). DOI: 10.1002/9781118133880.hop212005
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Houghton-Mifflin.
- Navarro, J., Roe, R. A., & Artiles, M. I. (2015). Taking time seriously: Changing practices and perspectives in Work/Organizational Psychology. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 135-145.
- \*Navarro, J., Rueff-Lopes, R., & Rico, R. (2020). New nonlinear and dynamic avenues for the study of work and organizational psychology: an introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 477-482. DOI: 10.1080/1359432X.2020.1794952
- \*Oliveira, M. K., Pérez-Nebra, A. R., & Antloga, C. S. (2016). Relação entre significado do trabalho e rotatividade de serventes de limpeza. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(2), 190-202. DOI: 10.17652/rpot/2016.2.653
- \*Osca, A., & López-Araújo, B. (2020). Work stress, personality and occupational accidents: should we expect differences between men and women? *Safety science*, 124, 104582. DOI: 10.1016/j.ssci.2019.104582
- Organización de las Naciones Unidas (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019*. Disponible en: [https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019_Spanish.pdf)
- \*Pătraș, L., Martínez-Tur, V., Estreder, Y., Gracia, E., Moliner, C., & Peiró, J. M. (2018). Organizational performance focused on users' quality of life: The role of service climate and "contribution-to-others" wellbeing beliefs. *Research in developmental disabilities*, 77, 114-123. DOI: 10.1016/j.ridd.2018.04.016
- Peiró, J. M. (2011). La evolución histórica de las organizaciones de trabajo. *Anuario de Psicología*, 13(1&2), 27-51.
- Peiró, J.M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35, 7-16.

- \*Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., & Soriano, A. (2019). From Happiness Orientations to Work Performance: The Mediating Role of Hedonic and Eudaimonic Experiences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5002. DOI: 10.3390/ijerph16245002
- \*Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., & Tordera, N. (2019). The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance at work. *International journal of environmental research and public health*, 16(3), 479. DOI: 10.3390/ijerph16030479
- \*Peláez, M. J., Coó, C., & Salanova, M. (2019). Facilitating work engagement and performance through strengths-based micro-coaching: a controlled trial study. *Journal of Happiness Studies*, 1-20. DOI: 10.1007/s10902-019-00127-5
- \*Peláez, M. J., Coó, C., & Salanova, M. (2019). Intervenciones en micro-" coaching" basado en fortalezas para el desarrollo de los recursos humanos. *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos (440)*, 231-256. Disponible en: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/187050>
- \*Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2019). Happy-productive groups: How positive affect links to performance through social resources. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 377-392. DOI: 10.1080/17439760.2017.1402076
- \*Perugini, M. L. L., & Solano, A. C. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, 35(1), 171-188. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/180/18058784010.pdf>
- \*Porras, N. R. (2016). Aproximación histórica a la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia. *Interamerican Journal of Psychology*, 50(3), 317-329. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/284/28450492002.pdf>
- \*Rabasa, B., Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte, P., & Llorca-Pellicer, M. (2016). El papel de la culpa en la relación entre el síndrome de quemarse por el trabajo y la inclinación al absentismo de profesores de Enseñanza Secundaria. *Revista de Psicodidáctica*, 21(1), 103-119. DOI: 10.1387/RevPsicodidact.13076
- \*Ríos-Risquez, M. I., & García-Izquierdo, M. (2016). Patient satisfaction, stress and burnout in nursing personnel in emergency departments: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 59, 60-67. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2016.02.008
- \*Rodríguez-Sánchez, A. M., Devloo, T., Rico, R., Salanova, M., & Anseel, F. (2017). What makes creative teams tick? Cohesion, engagement, and performance across creativity tasks: a three-wave study. *Group & Organization Management*, 42(4), 521-547. DOI: 10.1177/1059601116636476
- \*Rodríguez-Sánchez, A. M., Hakanen, J., & Salanova, M. (2020). Building efficacy beliefs through team task engagement and past task performance in contemporary teams. *BRQ Business Research Quarterly*, 1-14. DOI: 10.1177/2340944420924404
- \*Rosario-Hernández, E., & Millán, L. V. R. (2018). Effect of the exposure to workplace bullying on turnover intention and the mediating role of job satisfaction, work engagement, and burnout. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 37(1), 26-51. DOI: 10.21772/ripo.v37n1a03
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66. DOI: 10.1037/0021-9010.87.1.66
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/0b7c/bc0e7b5946b39778784a2167019eebd53e52.pdf>

- \*Salanova, M., López-González, A. A., Llorens, S., del Libano, M., Vicente-Herrero, M. T., & Tomás-Salvá, M. (2016). Your work may be killing you! Workaholism, sleep problems and cardiovascular risk. *Work & Stress, 30*(3), 228-242. DOI: 10.1080/02678373.2016.1203373
- \*Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Gil-Monte, P. R. (2020). Are Happy Workers More Productive? The Mediating Role of Service-Skill Use. *Frontiers in Psychology, 11*, 456. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00456
- \*Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M. & Gil-Monte, P. (2020). High involvement work systems, happiness at work (HAW) and absorptive capacity: a bathtub study. *Employee Relations, 42*(4), 949-970. DOI: 10.1108/ER-09-2019-0366
- \*Salgado, J. F., Blanco, S., & Moscoso, S. (2019). Subjective well-being and job performance: Testing of a suppressor effect. *Journal of Work and Organizational Psychology, 35*(2), 93-102. DOI: 10.5093/jwop2019a9
- \*Sanín-Posada, A., Soria, M.S. and Vera-Villaroel, P. (2018) Happiness and Optimism Interventions at Work: Gender Differences. *Open Access Library Journal, 5*, e4842. DOI: 10.4236/oalib.1104842.
- \*Santos, A., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2016). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 72*(2), 294-305. DOI: 10.1111/jan.12834
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press
- Saxena, M. (2017). Workers in poverty: An insight into informal workers around the world. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 10*(3), 367-370. DOI: 10.1017/iop.2017.29
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of Well-Being. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav, 2*, 261-293. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347
- \*Soriano, A., Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., & Demerouti, E. (2020). Employees' Work Patterns–Office Type Fit and the Dynamic Relationship Between Flow and Performance. *Applied Psychology: An International Review*. DOI: 10.1111/apps.12251
- \*Soriano, A., W. Kozusznik, M., Peiró, J. M., & Mateo, C. (2020). The Role of Employees' Work Patterns and Office Type Fit (and Misfit) in the Relationships Between Employee Well-Being and Performance. *Environment and Behavior, 52*(2), 111-138. DOI: 10.1177/0013916518794260
- \*Souza, G. C. D., Aguiar, C. V. N., & Carneiro, L. L. (2018). A influência dos vínculos com a organização sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 18*(4), 460-467. DOI: 10.17652/rpot/2018.4.13727
- Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review, 28*(4), 40-53. DOI: 10.2307/41165214
- \*Teixeira, F. D., & Prebianchi, H. B. (2019). Compromiso, estrés y satisfacción con la vida de profesionales de la salud. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 19*(2), 598-606. DOI: 10.17652/rpot/2019.2.15321
- \*Vega, A. V. (2017). Un estudio comparativo de los rumores y chismes organizacionales, el engagement y las generaciones en el sector laboral en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 36*(1), 49-62. DOI:10.21772/ripo.v36n1a04
- \*Vignoli, M., Zaniboni, S., Chiesa, R., Alcover, C. M., Guglielmi, D., & Topa, G. (2019). Maintaining and engaging older workers at work: The trigger role of personal and psychosocial resources. *The International Journal of Human Resource Management, 1*-23. DOI:10.1080/09585192.2019.1579252
- \*Villajos, E., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2019). Human Resource Practices, Eudaimonic Well-Being, and Creative Performance: The Mediating Role of Idiosyncratic Deals for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability, 11*(24), 6933. DOI: 10.3390/su11246933

- Warr, P. (2017). Happiness and mental health: A framework of vitamins in the environment and mental processes in the person. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 57-74).
- Warr, P. (2019). *The Psychology of Happiness*. Routledge.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. DOI: 10.1177/014920639101700305
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2007). The happy/productive worker thesis revisited. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 269–307. DOI: 10.1016/S0742-7301(07)26006-2