



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Unidad de Posgrados y Educación Permanente

Mediación del *Engagement* entre las Prácticas Organizacionales Saludables y el  
Desempeño Laboral

Johan Sebastián Bocanegra Ladino  
David Santiago Jaramillo Horta

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Asesor  
Alejandro Sanín Posada

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Gestión Humana  
Medellín, Antioquia, Colombia

2022



---

**Cita**

(Bocanegra Ladino & Jaramillo Horta, 2022)

---

**Referencia**

Bocanegra Ladino, J. S. & Jaramillo Horta, D. S. (2022). Mediación del engagement entre las prácticas organizacionales saludable y el desempeño laboral [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)

---



Centro de Documentación Economía

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes

**Decano/Director:** Sergio Iván Restrepo Ochoa

**Jefe departamento:** Carlos Gilberto Restrepo

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.



## Mediación del *Engagement* entre las Prácticas Organizacionales Saludables y el Desempeño Laboral

Johan Sebastián Bocanegra Ladino\*

David Santiago Jaramillo Horta\*\*

### Resumen

El objetivo de la presente investigación es explorar la mediación del *Engagement* entre las Prácticas Organizacionales Saludables (POS) y el desempeño laboral, este último fue evaluado por sus jefes. Participaron 162 empleados de las ciudades de Medellín, Bogotá y Cali y sus respectivos jefes. Los resultados de la mediación del *Engagement* fueron obtenidos a través de PROCESS, una macro de SPSS creada por Hayes (2013), donde se mostró que el *Engagement* no media la relación entre las POS y el Desempeño laboral. Se encontró además que las POS se asocian positiva y moderadamente con el *Engagement* y que además estas no son un factor predictor del desempeño laboral. Es así que la existencia de factores contextuales se puede convertir en determinante tanto de resultados a nivel de personas como de la organización.

**Palabras clave:** prácticas organizacionales saludables, *Engagement*, desempeño laboral.



## Mediation of Engagement between Healthy Organizational Practices and Work Performance

### Abstract

This research objective was to explore *Engagement* mediation between Healthy Organizational Practices (HOP) and labor performance, last one measured by their superiors. 162 employees from Medellin, Bogota, Cali, and their respective superiors participated in the research. *Engagement* mediations results were obtained via PROCESS, a SPSS macro created by Hayes (2013), where is shown that *Engagement* doesn't mediate the relation between HOP and labor performance. It was also found that HOP are positively and moderately associated with *Engagement* and aren't predictor for labor performance. Thus, the existence of contextual factors become a determinant of performance for both people and the organization.

**Keywords:** healthy organizational practices, *Engagement*, job performance.

## 1. Descripción del problema

### 1.1. Introducción

Algunas organizaciones ven y gestionan al ser humano como recurso productivo y no como hombre psicológico, es decir, como un ser profundamente complejo y capaz de modificar su conducta a partir de las situaciones contextuales en las que se desarrolla (Toro, 2002), por tanto, dicha gestión debería analizarse desde una perspectiva multidimensional. En muchas organizaciones se espera que la Dirección de Recursos Humanos (DRH) se encargue de reconciliar estas visiones y desarrollar nuevas formas de abordar lo psicológico para dar respuesta a la realidad organizacional de hoy día (Cruz, 2000; M; Salanova y Schaufeli, 2009). Pues no hacerlo es lo que ha contribuido a que la salud psicosocial del trabajador se deteriore (World Health Organization, 2010), se reduzca la productividad (Reyes, 2000), aumente la intención de abandono (Salavona, Llorens, y Martínez, 2019) y el ausentismo (Salgado, Remeseiro, y Iglesias, 1996). Es necesario entonces que las organizaciones, desde sus DRH, incorporen prácticas que les permitan lograr ser competitivas en el entorno, a la vez que habiliten el desarrollo del hombre psicológico. Por lo tanto, se requiere la implementación de acciones que conlleven no solo a garantizar el desarrollo, la productividad, sostenibilidad y rentabilidad organizacional, sino también una gestión efectiva del bienestar psicosocial de los trabajadores, que redunde en la creación de una organización saludable. Para lograrlo las DRH pueden apoyarse de la Psicología Organizacional Positiva (POP), propuesta cuya finalidad es promover el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y el desarrollo de organizaciones saludables (Salavona et al., 2019). En otras palabras, la POP busca explicar y predecir el funcionamiento óptimo en este tipo de contexto, así como amplificar y potenciar el

bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Llorens, Martínez, y Salavona, 2017; Salanova, Llorens, y Martínez, 2016a; Salanova, Martínez, y Llorens, 2014; Salavona et al., 2019).

La incorporación de procesos, actividades y recursos que apunten al desarrollo de una Organización Saludable (OS) debe estar basada en la potenciación no solo de competencias duras (Varela, 2019), sino también en la inversión de esfuerzos de colaboración, sistemática e intencional con el fin maximizar el bienestar de los empleados y su productividad (DeJoy, Wilson, Vandenberg, McGrath-Higgins, y Griffin-Blake, 2010), lo cual se convierte en un facilitador para que el trabajador experimente altos grados de *Engagement*, felicidad, resiliencia individual y colectiva, por medio del desarrollo de actitudes que le brindan sentido y propósito a sus funciones (Sanín, 2017).

La POP promueve la implementación de prácticas organizacionales saludables (POS). Se trata de un grupo de prácticas conectadas con el plan de negocio y cuyo objetivo es mejorar las actitudes y conductas del trabajador a través del desarrollo de sus habilidades, conocimientos y motivaciones (Takeuchi, Chen, y Lepak, 2009; Tejada y Arias-Galicia, 2005). En investigaciones desde la POS se han encontrado resultados que demuestran que estas juegan un papel importante: en el desarrollo de empatía en equipos de trabajo (Solares, Peñalver, Meneghel, y Salanova, 2016), y del *Engagement específicamente* con las dimensiones de vigor y dedicación (Acosta, Salanova, y Llorens, 2011a), donde variables como la confianza organizacional se convierte en una mediadora de este tipo de relaciones. Por otro lado, las creencias de eficacia se relacionan positivamente con el *Engagement* y la calidad de servicio, y esta a su vez con la percepción

positiva de satisfacción del cliente (Hernández, Llorens, y Rodríguez, 2014; Salanova, Llorens, y Martínez, 2016b; Salanova, Lorente, y Martínez, 2012).

Adicionalmente las POS impactan el bienestar a través de las actitudes y comportamientos de los empleados desde la interpretación de factores contextuales del trabajo (Alfes, Shantz, y Truss, 2012), aumento del nivel de confianza vertical y horizontal (Salavona et al., 2019), y la generación de sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso hacia la empresa, además de incrementar la posibilidad de disminución de accidentes laborales (Salanova, Lorente, et al., 2012). Estas investigaciones han tenido como eje de estudio las siguientes prácticas organizacionales: “conciliación trabajo-familia, prevención del mobbing, desarrollo de carrera, desarrollo de habilidades, programas de salud psicosocial, equidad, comunicación e información organizacional y responsabilidad social empresarial” (Salavona et al., 2019, p. 159), las cuales deberán ser sostenidas en el tiempo y adaptadas a cada tipo de organización.

Cabe mencionar que los resultados organizacionales no necesariamente se obtienen de manera directa con la implementación de iniciativas encaminadas a impactar el bienestar y desempeño laboral, ya que existen variables que explican con mayor precisión la relación existente entre antecedentes y consecuentes, porque cumplen una función de moderación y/o de mediación a nivel de resultados (Hayes, 2013). Siguiendo esta línea, investigaciones y modelos como los propuestos por Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli (2001), Torrente, Salanova, Llorens, y Schaufeli (2012) Salanova y Schaufeli (2009) y Colin (2018) han mostrado al *Engagement* como mediador entre demandas laborales y resultados positivos a nivel individual y de la organización tales como el desempeño individual, la satisfacción, lealtad de clientes, eficacia, aumento del capital psicológico, desempeño colectivo y salud ocupacional. En cuanto al

*Engagement* se encuentra que hay una relación positiva entre este y las POS (Acosta, Torrente, Llorens, y Salanova, 2013), lo que sugiere que estas prácticas podrían ser en un método efectivo para incrementarlo. Por lo tanto, en esa tarea de entender al ser humano como ser complejo y multidimensional las DRH pueden aplicar las POS para favorecer el bienestar de las personas y los resultados de la organización.

Se sabe que el *Engagement* impacta el desempeño de las personas (Lin, Wang, Bamberger, Zhang, Wang, Guo, Shi y Zhang, 2016; Peiró, Soriano y Montesa, 2020), por lo que se espera que, al mejorar las POS, indirectamente se mejore el desempeño de estas. Se considera entonces que el camino que lleva a que las POS efectivamente mejoren el desempeño de las personas pasa por su impacto sobre el *Engagement*.

Así, la presente investigación buscó explorar si existe efecto indirecto de las POS en el desempeño laboral a través del *Engagement* y con esto ofrecer claridad a las organizaciones sobre dónde enfocar sus esfuerzos para alcanzar los resultados del organizacionales esperados.

Así mismo, se proponen recomendaciones en relación con la implementación de prácticas que permitan impactar en los resultados individuales y organizacionales, reduciendo así esfuerzos y resultados negativos en organizaciones que quieran impactar este tipo de variables.

## **2. Marco Teórico**

Dentro de la búsqueda del desarrollo de bienestar, las DRH encuentran una serie de prácticas que impactan positivamente al trabajador pero no siempre a los resultados organizacionales, esto debido a que muchas se centran en el desarrollo de hábitos de vida saludable, necesarios, pero insuficientes para conectar con los resultados organizacionales (Grueso, 2016, p.15), y en ocasiones, se dejan de lado otros procesos de las DRH con efectos sobre el bienestar como la



selección, evaluación de personal, diseño y cambios de puestos de trabajo, formación de liderazgo y del personal en general (Salanova y Schaufeli, 2004). Lo que hace que las organizaciones difieran en la inversión de recursos y esfuerzos que se destinan en planes de bienestar (Acosta, Salanova, y Llorens, 2011b; Calderón, Naranjo, y Álvarez, 2007). En este contexto las POS vienen a ser prácticas que contribuyen al logro de ambos objetivos, especialmente por sus efectos positivos demostrados sobre variables como el *Engagement* y el desempeño.

### 2.1. Prácticas Organizacionales Saludables y *Engagement*

El *Engagement* es un “estado positivo, relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (Salanova, Peiró, y Schaufeli, 2002; Salavona et al., 2019; Schaufeli, Salanova, González-romá, y Bakker, 2002, p.74). El vigor se refiere a los niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, a la voluntad de invertir esfuerzo en el propio trabajo, a la persistencia en la actividad laboral, incluso en medio de las dificultades; la dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo de uno y experimentar un sentido de trascendencia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. Por último, la absorción tiene que ver con la concentración y disfrute de la persona mientras trabaja, por lo que siente que el tiempo pasa volando e incluso experimenta dificultades para desconectarse del trabajo (Salanova, Peiró, y Schaufeli, 2002; Salavona et al., 2019, p. 200).

Las POS se convierten en factores contextuales que permiten al trabajador experimentar altos grados de *Engagement*, permitiendo el enfoque genuino hacia la tarea (Salanova, Llorens & Martinez, 2019). Es así, que el grado de *Engagement orienta* el esfuerzo personal hacia el alcance de metas organizacionales y el crecimiento del trabajador. A su vez, para la

organización, también puede representar incrementos de la productividad materializado a través del desempeño individual y colectivo (Walumbwa, Luthans, Avey, y Oke, 2011). El desempeño laboral excelente de los trabajadores también predice positivamente la lealtad de los clientes y su satisfacción con la organización (Salavona et al., 2019), además del compromiso y calidad percibida (Hernández, Naranjo Valencia, y Álvarez Giraldo, 2007).

## 2.2. Las Prácticas Organizacionales Saludables y desempeño

El desempeño está definido conceptualmente como “la acción o acciones intencionadas que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado” (Toro, 2002, p. 30).

Operacionalmente:

puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarol), a la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarol) o a actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (cumplimiento de normas) (Sanín y Salanova, 2014, p.5; Toro, Sanín, Londoño, y Valencia, 2010).

También está el desempeño social referido a la evaluación de la interacción de la compañía con sus diferentes grupos de interés (Clarkson, 1995; Wood y Jones, 1995) y adaptativo, relacionado con la capacidad de adaptarse a nuevas condiciones y requisitos del trabajo (Bashshur, Hernández, y Peiró, 2011), sin embargo, este trabajo aborda el desempeño desde las dimensiones relativas al cumplimiento de tareas, normas y conductas extra rol, en tanto se trata de condiciones del desempeño individual que garantizan la permanencia y habilitan la consecución de resultados organizacionales, las cuales para fines meta analíticos se analizaron

de manera particular. En lo referente al modelo de resultados se contempló el desempeño como única variable.

Dentro de las POS existen recursos asociados a la tarea como la oportunidad para el control, para el uso y adquisición de habilidades, y la claridad en las metas y de rol que permiten alcanzar niveles óptimos de desempeño (Salavona et al., 2019). Algunos estudios evidencian que, si los trabajadores tienen una percepción positiva de las POS, es más probable que muestren niveles altos de desempeño en sus tareas, conductas de ciudadanía organizacional (Organ, 1997; Rodríguez, Martínez y Salanova, 2014) y confianza vertical (Salavona et al., 2019) y menores de intención de abandono (Kuvaas y Dysvik, 2010), y estrés laboral (Macky y Boxall, 2007). Estas conductas potenciadas en los trabajadores componen un valor agregado para la empresa, más allá de lo económico, que viene valorado bajo conceptos como marca empleadora y responsabilidad social, convirtiéndose así en un lugar atractivo para trabajar (Salavona, Llorens y Martínez, 2019; Verčič y Čorić, 2018; Cortina, 2016).

### 2.3. Engagement y desempeño laboral

La reciprocidad que existe entre facetas del bienestar y desempeño se da a través de un proceso de simbiosis continua (Kozusznik, Peiró y Soriano, 2019), lo que origina que el desempeño laboral y distintas dimensiones del bienestar, tales como el *engagement*, la satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo (Salavona, Llorens, y Martínez, 2019), se conviertan en eje principal de investigaciones como las desarrolladas por Lin, Wang, Bamberger, Zhang, Wang, Guo, Shi y Zhang (2016), Schaufeli y Bakker (2010) y Linares, Maldonado y Gutiérrez (2018), donde se ha encontrado una relación sostenible entre este tipo de variables, y en las que el *Engagement* se dimensiona como una de las facetas eudaimónicas del bienestar

(Carneiro y Fernández, 2015), la cual se convierte en un foco de interés importante en su estudio en relación con el desempeño (Kozusznik, Peiró y Soriano, 2019). Es así como algunas investigaciones sobre esta faceta del bienestar y el desempeño han encontrado una relación estrecha entre ambas variables (Kim, Kolb, y Kim, 2012; Rodríguez-Sánchez, Hakanen y Salanova, 2020; Lupano y Waisman, 2019).

De acuerdo con lo anterior se plantearon las siguientes hipótesis:

#### 2.4. Hipótesis

H1: El *Engagement* se relaciona positiva y significativamente con el desempeño.

H2: Las POS se relacionan positiva y significativamente con el *Engagement* .

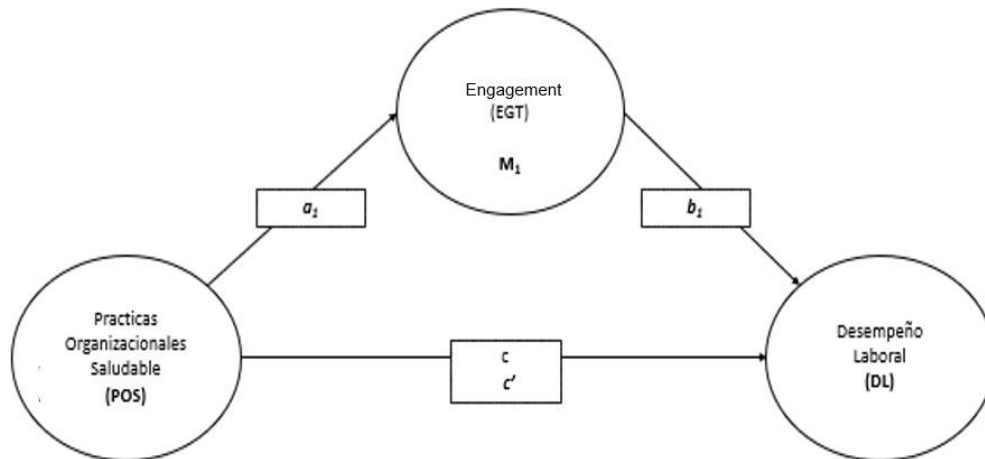
H3: Las POS se relacionan positiva y significativamente con el desempeño.

H4: El *Engagement media* la relación entre POS y desempeño.

#### 2.5. Modelo de investigación

Este trabajo de investigación buscó entonces confirmar la relación de las variables: POS, *Engagement* y desempeño laboral en distintas empresas, tomando como variable independiente las POS, como mediadora al *Engagement* y como dependiente el Desempeño.

**Figura 1.**  
*Modelo de investigación*



*Nota:* Esta figura muestra el modelo de investigación para el presente estudio.

### 3. Metodología

#### 3.1. Diseño

Estudio cuantitativo de corte transversal.

#### 3.2. Muestra

La muestra comprendió empresas del sector servicios 60%, producción 20% y de salud 20%. Se trató de una muestra por disponibilidad compuesta en la que inicialmente participaron 382 personas, pero solo se tomaron los datos de aquellas cuyo desempeño fue evaluado por sus jefes, así que finalmente se trabajó con los datos de 162 trabajadores. Dentro de las organizaciones que aceptaron participar se hizo muestreo aleatorio simple en donde los participantes pertenecen a las principales ciudades de Colombia (Medellín, Bogotá y Cali), de diferentes edades (18 a 30 años 32,1%; 31 a 50 años 64,2%; y más de 51 años 3,7%), nivel académico (Bachiller 4,3%; Técnico 7,4%; Tecnólogo 14,8%; Pregrado, 38,3% y posgrado, 35,2%), modalidad de trabajo (Casa, 46,9%;

Los términos éticos bajo los cuales se realizó el presente estudio fueron: manejo confidencial y anonimizado de la información. También se ajustó a la legislación vigente en Colombia en términos de tratamiento de datos e investigación: Ley 1581 de 2012 (Protección de datos personales) y Resolución 008430 de 1993 (Normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud).

Oficina, 25,9% y ambos, 27,2%), composición salarial (Fijo;84% y Fijo + Variable,13,6%) y género (40,1% mujeres) y sus respectivos jefes.

### 3.3. Instrumentos

POS. Fueron evaluadas a través de nueve ítems que representan cada POS ( $\alpha=.90$ , los cuales se encuentran en la batería de cuestionarios HERO (Healthy y Resilient Organizations; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012). Cada uno de los ítems presenta el siguiente encabezado: “En esta organización se han puesto en marcha durante este último año...” y cuyas prácticas son 1) Conciliación trabajo-familia, 2) Prevención del mobbing, 3) Desarrollo de habilidades, 4) Desarrollo de carrera, 5) Fomento de la salud psicosocial, 6) Fomento de la equidad, 7) Comunicación, 8) Información, y 9) Responsabilidad social empresarial. Los participantes responderán con base en una escala tipo Likert de 7 opciones. Siendo 6 (siempre) y 0 (nunca).

*Engagement.* Fue evaluado con la encuesta NEXOS variable *Engagement* (Cinzel, 2016): Identifica el nivel de involucramiento emocional con el trabajo en las dimensiones: vigor, absorción y dedicación ( $\alpha=.90$ ). La cual se encuentra compuesta por 6 ítems con una escala de frecuencia de 1 a 5, donde 1 (nunca) y 5 (siempre) (e.g. ítem “En mi trabajo me siento muy lleno(a) de energía.” para Vigor, “Mi trabajo me motiva mucho” para Dedicación y “El tiempo “vuela” cuando estoy trabajando” para Absorción).

Desempeño Laboral. Se examinaron las dimensiones Desempeño de rol, extral rol y cumplimiento de normas. Se hizo con la Escala de Evaluación del Desempeño (EED) (Toro et al., 2010) por parte de los jefes. Desempeño intra-rol fue medido con cinco ítems ( $\alpha = .93$ ) (e. g. de ítem: “Cumplió con las fechas límite o los plazos asignados a su trabajo”). Desempeño extra rol con cuatro ( $\alpha=0.85$ ) (e. g. de ítem: “Controló el derroche, el desperdicio o la mala utilización

de insumos y materiales”) y Cumplimiento de Normas con cuatro ítems también ( $\alpha = 0.84$ ) (e. g. de ítem: “Cumplió las normas especificadas en el reglamento interno de trabajo”). Donde los jefes respondieron con base en una escala de 6 opciones que evalúa la frecuencia con que el empleado realiza conductas intra rol, extra rol y asociadas al cumplimiento de normas. La escala va desde 6 (todo el tiempo lo hace) a 1 (nunca lo hace). Los jefes fueron los responsables de la medición de desempeño laboral.

### 3.4. Procedimiento

Los investigadores se comunicaron con las DRH de las diferentes empresas para socializar el estudio y establecer el cronograma de recolección de la información. Se administraron cuestionarios de manera virtual a 382 trabajadores cuya participación fue voluntaria.

Posteriormente, los investigadores realizaron la entrega y socialización de resultados generales en cada compañía. Un total de 162 cuestionarios fueron diligenciados por los jefes (tasa de respuesta 41,88%). Al momento de diligenciar el cuestionario de NEXOS y POS los evaluados debían suministrar su número de identificación, este mismo dato le fue entregado y/o requerido a cada jefe para saber cuáles de sus trabajadores debían evaluar.

Los investigadores estuvieron a cargo de la aplicación de las encuestas y control de la información a través de modalidad virtual, los instrumentos fueron diligenciados en un promedio de 10 minutos (Nexos y POS). En la evaluación realizada por los jefes se les comunicó a quien o quienes debían evaluar, cada persona se identificó con el número de identificación propio, de tal manera que las evaluaciones hechas por sus jefes pudieran ser emparejadas con las que ellas habían diligenciado, respetando la confidencialidad. Cada jefe tardó alrededor de 10 minutos

juzgando el desempeño de cada uno de sus colaboradores, en todas las evaluaciones se solicitó el consentimiento informado para la participación del estudio.

### 3.5. Análisis de Datos

Luego del emparejamiento de datos de jefes y sus colaboradores se procedió con el cálculo de los estadísticos descriptivos. Posteriormente, se exploraron las correlaciones entre los componentes de las POS (salud psicosocial, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, comunicación e información organizacional, conciliación familia-trabajo, prevención del mobbing, equidad, y responsabilidad social empresarial), las tres dimensiones del *Engagement*, (vigor, dedicación y absorción) y las dimensiones del desempeño (intra – extra - rol y cumplimiento de normas).

El rol mediador hipotético del *Engagement* entre las POS y el desempeño, propuesto en el modelo, se probó utilizando PROCESS, una macro de SPSS creada por Hayes (2013). La macro se basa en el método de remuestreo de bootstrapping, un procedimiento que proporciona una estimación del efecto indirecto en la población al remuestrear el conjunto de datos  $k$  veces (5000 iteraciones en este estudio) para obtener la distribución de muestreo del efecto indirecto y los intervalos de confianza (IC). Una estimación se considera estadísticamente significativa si el IC es del 95% y no incluye cero.

## 4. Resultados

### 4.1. Descriptivos

En orden de mayor a menor la frecuencia relativa de implementación de POS en las empresas donde se realizó el estudio fue: salud psicosocial, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera,



comunicación organizacional conciliación familia-trabajo, prevención del mobbing y responsabilidad social empresarial todas con 100% e información organizacional 80%.

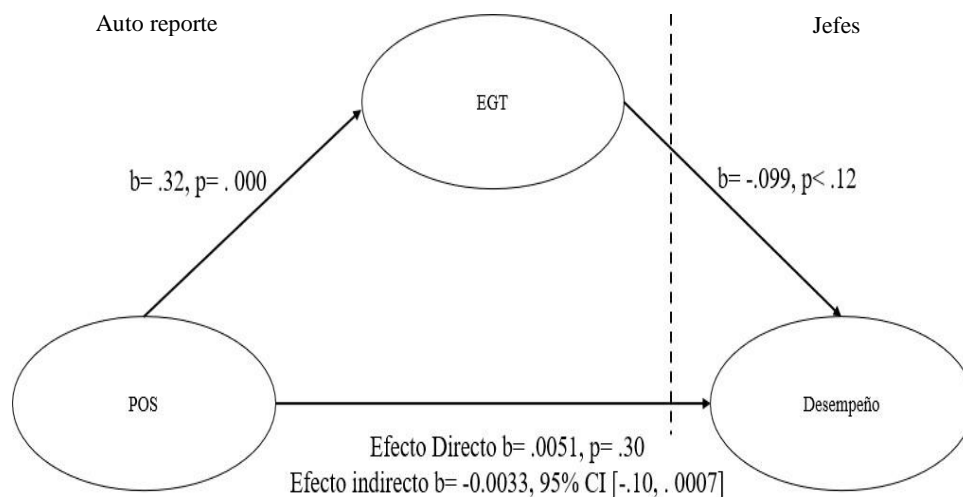
En la tabla 1 se pueden observar las medias (M), desviaciones estándar (DE) y correlaciones entre las variables de investigación. Cabe recordar que, para la presente investigación y presentación y análisis de resultados, el desempeño se entiende como una única variable y que para fines meta analíticos se elabora el análisis de las tres dimensiones que lo describen.

**Tabla 1.**  
*Medias, Desviaciones y Correlaciones entre variables*

		M	DE	2	3	4	5
1.	POS	4,5	,99	,475**	,022	-,041	-,029
2.	Engagement	4,1	,68	-	-,080	-,111	-,045
3.	Desempeño Intra-rol	5,22	,67		-	,326**	,499**
4.	Desempeño Extra-rol	5,18	,84			-	,503**
5.	Cumplimiento de Normas	5,72	,42				-

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 2**  
*Resultados modelo de investigación*



*Nota:* En esta figura se evidencian las correlaciones del modelo y los efectos con la manipulación y no manipulación de la variable mediadora.

Se muestran correlaciones negativas, aunque no significativas entre *Engagement* y las tres dimensiones de Desempeño (H1), positivas y significativas entre POS y *Engagement* (H2). Se encontraron correlaciones positivas mas no significativas entre POS y la dimensión de Desempeño Intrarrol, y correlaciones negativas entre POS y las dimensiones de Desempeño Extrarrol y Cumplimiento de Normas (H3) aunque tampoco significativas. Al probar los efectos de mediación de *Engagement* entre POS y Desempeño el modelo de regresión mostró que dicho efecto es inexistente ( $\beta=-0.0033$ , 95% CI [-.010, .0007]) (H4).

#### 4.2. Resultados de Mediación

Se realizó un método de arranque utilizando SPSS Process Macro (Hayes, 2013) para examinar si el *Engagement* media la relación entre las POS y el Desempeño Laboral. Primero, los resultados del análisis de regresión muestran que la implementación de la POS (VI) fue un predictor moderado del *Engagement* ( $b= .0328$ ,  $t= 5.9534$ ,  $p < .001$ ). A continuación, mientras se controla el *Engagement* (M), los resultados del segundo análisis de regresión muestran que las POS no es un factor predictor del desempeño ( $b= .0051$ ,  $t= 1.0259$ ,  $p= > .05$ ). Los resultados del efecto indirecto basado en 5000 iteraciones de bootstrap muestran una relación negativa indirecta entre la implementación de POS y desempeño, mediado por el *Engagement* ( $a*b= -0.0033$ , 95% CI [-.010, .0007]). El *Engagement* presentó aproximadamente el (-183%) del efecto total en desempeño [PM=  $(-.0033) / (.0018)$ ]. La Tabla 3 muestra los resultados del análisis de mediación.

**Tabla3.**  
*Resultados del análisis de mediación*

Resultados del análisis de mediación							
Variable/efecto	b	SE	t	p	95% intervalo de confianza		
POS → DES	.0051	.0049	1.0259	>0.05	-.0047	.0148	
POS → EGT	.0328	.0055	5.9534	<0.001	.0219	.0437	
POS → EGT → DES	-.0999	.0641	-1.5572	>0.05	-.2265	.0268	
Efectos							
Directo	.0051	.0049	1.0259	>0.05	-.0047	.0148	
Indirecto*	-.0033	.0028			-.0100	.0007	
Total	.0018	.0045	.3991	>0.05	-.0071	.0107	

\*Basado en 5000 muestras de bootstrap

## 5. Discusión

El objetivo de este trabajo era explorar el rol mediador que presenta el *Engagement* entre las POS y el Desempeño laboral, donde se analizan los resultados de este último para sus tres dimensiones con el fin de contribuir a posteriores estudios meta analíticos. Como resultado de esta exploración se negó la hipótesis principal dado que el *Engagement* no tuvo un efecto mediador entre las Prácticas Organizacionales Saludables y las tres dimensiones de Desempeño. Sin embargo, las POS se correlacionaron positiva y moderadamente con el *Engagement* lo cual se ha encontrado también en otros estudios (Acosta, Torrente, Llorens, y Salanova, 2013; Acosta, Salanova, y Llorens, 2011). Por otro lado, las POS muestran una relación positiva mas no significativa con el desempeño intrarrol, y negativa con las dimensiones extrarrol y cumplimiento de normas, si bien es contrario a lo hipotetizado, algunos estudios similares han revelado también esta aparente contradicción (Wright. 2007; Cropanzano y Wright, 2001; Staw 1986), (Peiró, Soriano y Montesa, 2020; Ayala, Peiró, Tordera, Lorente y Yeves, 2017).

Lo que exhibe que la relación entre dimensiones del bienestar como el *Engagement* y desempeño laboral sigue siendo debatible. En esta línea algunos estudios meta analíticos muestran asociaciones débiles (Aprox 0.17) o moderados (Aprox 0.30) respecto a modelos que conectan bienestar y desempeño (Bowling, 2007). En este se esperaban relaciones positivas y significativas por ser el *Engagement* un fenómeno que se manifiesta más conductualmente. Pero, se encontró algo diferente: el *Engagement* se correlacionó negativamente con las tres dimensiones de Desempeño, resultado que podría indicar que los fenómenos del mundo del trabajo y sus relaciones no son estáticos, por tanto, la experimentación de estados de bienestar y su incidencia en el desempeño (tanto auto evaluado como por el supervisor) puedan variar en el tiempo no solamente en el largo plazo sino también en el corto (Kozusznik, Peiró y Soriano, 2019).

Es posible que al ser el *Engagement* un fenómeno influido por la colectividad (Bakker y Leiter, 2010; Richardson y West, 2010; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez y Schaufeli, 2003), y haberse hecho este estudio justo en momentos de distanciamiento físico por la pandemia por Covid -19, esa falta de relacionamiento físico en el sitio de trabajo haya podido influir en la manifestación de sus beneficios, en este caso, el incremento del Desempeño (Rodríguez-Sánchez, Devloo, Rico, Salanova y Anseel, 2017; Benítez-Saña, 2021).

Estos resultados sugieren la importancia de llevar a cabo la evaluación de procesos moduladores que permitan dibujar un mapa más claro de relación entre variables asociadas con el bienestar y el desempeño (Sanín-Posada, Salanova y Vera-Villaroel, 2018; Peiró, Soriano y Montesa, 2020; Wright et al. 2007) como lo son el ajuste de tareas que desempeñan los empleados, el tipo de lugar donde trabajan (Soriano, Kozusznik, Peiró y Mateo, 2020), la disponibilidad de recursos (Toro y Sanín, 2013).y adicionalmente la incidencia de situaciones

disruptivas como la pandemia reciente del COVID-19 que ha desencadenado crisis a nivel económico, laboral y personal (Alcover, 2020; Peiró, Soriano y Montesa, 2020).

Si bien se identificó que las compañías que implementan POS logran impactar positivamente aspectos conductuales y cognitivo-afectivos en los trabajadores como lo es el *Engagement* (Lisbona, Palaci, Salanova, y Frese, 2018), esta investigación supone un contexto diferente a otros estudios en términos de la modalidad de trabajo virtual en la que se ha desempeñado más del 70% de la muestra, lo cual puede hacer variar los resultados en términos individual y colectivo, ya que aspectos como la reciprocidad que se presenta a nivel de equipos pueden influir en el desempeño (Rodríguez-Sánchez, Devloo, Rico, Salanova y Anseel, 2017), además la disminución de la capacidad de desconexión afecta directamente la interfaz trabajo – familia y por tanto los resultados relacionados al puesto de trabajo (Velázquez, 2017).

Dentro de la correlación negativa entre *Engagement* y las tres dimensiones de desempeño, y POS y dos de las dimensiones de desempeño, es importante mencionar hechos que pudieron afectar los resultados y generar hallazgos contrarios a los que suelen reportarse en la literatura, en la cual se señala con insistencia que entre más EGT esté un empleado mejor desempeño tendrá (Rodríguez-Sánchez, Hakanen y Salanova, 2020; Lupano y Waisman, 2019; Lisbona, Palaci, Salanova y Frese, 2018; Rodríguez-Sánchez, Devloo, Rico, Salanova y Anseel, 2017; Lin, Wang, Bamberger, Zhang, Wang, Guo, Shi y Zhang, 2016; Alessandri, Borgogni, Schaufeli, Caprara y Consiglio, 2015), uno de ellos es que se eliminó el sesgo de la varianza de método común mediante la evaluación del desempeño por parte de los jefes con el fin de evitar que se afectarán artificialmente las relaciones (Cernas, Mercado, y León, 2017).

Adicionalmente es importante resaltar posibles variaciones en la forma en que se percibe el desempeño cuando se experimentan constantes transiciones cognitivas entre roles, integración

trabajo – familia, sumamente presentes en el trabajo desde casa (Smith, Maloney, Maertz y Montag-Smit, 2016), lo cual sugiere llevar a cabo acciones que permitan alcanzar un equilibrio entre las demandas y los recursos laborales con que cuenta la empresa con el fin de mitigar aspectos que afectan el Desempeño como sobrecarga laboral, alto ritmo de trabajo, expresar emociones positivas cuando se siente lo contrario, trabajo en condiciones no aptas, conflictos de rol, ambigüedad de rol, inseguridad en el empleo, entre otros. (Bakker y Demerouti, 2013; Salanova y Schaufeli, 2009; Valk y Hannon, 2016). Otros aspectos como la racionalidad limitada (Simon, 1987) del evaluador para describir una realidad que en este caso es el Desempeño de quien no ve, ni controla, ni supervisa por motivo del trabajo remoto, pueden ser complejos de mitigar, y requieren de medidas que faciliten una mayor objetividad de la evaluación del desempeño.

Este estudio permitió explorar los efectos positivos de las POS en términos de la vinculación emocional del trabajador con su actividad, sugiriendo a su vez que se deben estudiar a profundidad cuales son las prácticas específicas que pueden potenciar el incremento del *Engagement* como también los factores contextuales que pueden hacer que este último no genere los efectos positivos sobre el desempeño que ya han sido probados.

## **6. Conclusiones**

Los resultados de esta investigación aportan conocimiento a la relación bienestar desempeño, donde se describe el impacto que presentan el conjunto de prácticas promovidas desde las DRH en la búsqueda de resultados de excelencia tanto del trabajo como de las personas, y permite una comprensión sobre el conjunto de antecedentes organizacionales con respecto a consecuentes personales y de empresa. Además, permite visibilizar que las relaciones entre variables de

bienestar y desempeño no se pueden dar por hecho, independientemente de los resultados de investigaciones previas que muestran una relación positiva entre este tipo de constructos, ya que es posible que situaciones particulares puedan producir efectos diferentes como los demostrados en esta investigación.

Desde el punto de vista práctico, los resultados permiten dar a conocer que las organizaciones interesadas en elevar los niveles de desempeño de sus trabajadores deberán tener como objetivo la implementación de POS de manera intencionada y sostenidas en el tiempo, las cuales además de ser implementadas deben permear la organización en todas sus direcciones (vertical y horizontal). Adicionalmente, puede ofrecer un vistazo de cómo los factores contextuales del sitio de trabajo y condiciones como la reciente pandemia de covid-19 han atenuado los resultados de las POS implementadas y su impacto en los objetivos organizaciones.

Por tanto, la comprensión de estos fenómenos aporta información relevante para la construcción del plan de negocio que favorezca la existencia de condiciones de trabajo saludables, que apunten a una organización de esta misma línea, y que apalanquen los resultados a nivel de personas y empresa. Cabe mencionar que los resultados obtenidos en esta investigación son un acercamiento más objetivo a la realidad del desempeño debido a que la calificación que se otorgó a esta variable fue determinada por el jefe directo, lo que permite disminuir el riesgo de la varianza del método común (Podsakoff et al., 2003).

Dentro de las limitaciones del presente estudio se encuentra el hecho de que el diseño transeccional invalida las conclusiones de causalidad sobre las relaciones entre variables (León y Montero, 2003; Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Adicionalmente, se encuentra el fenómeno de racionalidad limitada (Simon, 1987) por parte del evaluador al momento de llevar a cabo la calificación de las diferentes dimensiones del desempeño.



Finalmente, futuras investigaciones han de centrarse en evaluar, mediante estudios longitudinales, el impacto de variables moderadoras (Seguridad psicológica del grupo de trabajo, liderazgo, clima laboral, ambigüedad del rol, ajuste de tareas que desempeñan los empleados, el tipo de lugar donde trabajan, la disponibilidad de recursos, el reconocimiento, entre otros) que se encuentran dentro de la relación *Engagement* y desempeño, esto con el fin de tener un mapa más claro del binomio bienestar desempeño. Por último, es necesario ampliar esta investigación incluyendo los diferentes contextos del trabajo que la pandemia por la Covid-19 ha obligado a generar.



## 7. Referencias bibliográficas

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el *Engagement* con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2-(1), 107–120.
- Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2011a). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el *Engagement* en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Cienc Trab*, 13(41), 125–134.
- Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2011b). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fòrum De Recerca*, (16), 811–825.
- Alcover, C. (2020). Consecuencias de la pandemia del COVID-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2).
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W., Caprara, G. V., y Consiglio, C. (2015). From Positive Orientation to Job performance: The Role of Work *Engagement* and Self-efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 767-788.
- Alfes, K., Shantz, A., y Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427.
- Ayala, Y., Peiró, J. M., Tordera, N., Lorente, L., y 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.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker AB, Leiter MP, eds. 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychol. Press
- Bashshur, M. R., Hernández, A., y Peiró, J. M. (2011). The Impact of Underemployment on Individual and Team Performance. *Underemployment* (pp. 187–213).
- Benítez-Saña, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 167-177.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39–64.
- Carneiro, L y Fernandes, S. (2015). Bem-estar pessoal nas organizações e lócus de controle no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(3), 257-270.



- Cernas-Ortiz, D. A., Mercado-Salgado, P., y Cázares, F. L. (2017). Common method variance in the relationship between job satisfaction and life Satisfaction. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 321-329.
- Cincol. (2016). Ficha Técnica Encuesta Nexos. Documento Inédito. Medellín
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Colin, C. (2018). Estudio del papel mediador del *Engagement* en el trabajo entre las demandas y recursos laborales. *Psicología Iberoamericana*, 26(2).
- Cortina, E. (2016). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(2), 94-107.
- Cropanzano, R., and Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: a review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consult. Psychol. J. Pract. Res.* 53, 182–199.
- Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. En Galvis H. (Comp.). De lo humano organizacional. Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.
- DeJoy, D. M., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., McGrath-Higgins, A. L., & Griffin-Blake, C. S. (2010). Assessing the impact of healthy work organization intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 139–165.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 499–512.
- Grueso, M. P. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Londres, UK: the Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2013). PROCESS SPSS Macro [Computer software and manual].
- Hernández, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39–64.
- Hernández, I., Llorens, S., y Rodríguez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30(1), 247–258.
- Kuvaas, B., y Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.
- Kożusznik MW, Peiró JM, Soriano A (2019) Daily eudaimonic well-being as a predictor of daily performance: A dynamic lens. *PLoS ONE* 14(4): e0215564.

- Kożusznik, M. W., Peiró, J. M., Soriano, A., y Navarro Escudero, M. (2018). “Out of Sight, Out of Mind?”: The Role of Physical Stressors, Cognitive Appraisal, and Positive Emotions in Employees’ Health. *Environment and Behavior*, 50(1), 86-115
- León, O. G. y Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación* (3a ed.). Madrid: McGrawHill.
- Lin, W., Wang, L., Bamberger, P. A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Shi, J., y Zhang, T. (2016). Leading future orientations for current effectiveness: The role of *Engagement* and supervisor coaching in linking future work self-salience to job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 145-156.
- Linares, O. L., Maldonado, C. F. y 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.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96.
- Llorens, S., Martínez, I. M., y Salavona, M. (2017). Organizaciones saludables y resilientes. En Vctor Editora Psico-Pedagogica Ltda. (Ed.), *Psicología positiva nas organizacoes e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados* (1a ed., pp. 63–75).
- Lupano, M. y Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89.
- Macky, K., y Boxall, P. (2007). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Peiró, J. M., Montesa, D., y Soriano, A. (2020). Revisión sistemática de la investigación sobre las relaciones entre el bienestar y desempeño laborales en Iberoamérica. *Anuario Internacional de Revisiones en Psicología*, (1), 95 121.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. y Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Reyes, A. (2000). *Administración de personal: relaciones humanas*. (30a ed.). México D.F.: Limusa, Editorial.
- Richardson, J., & West, M. A. (2010). *Engaged work teams*. In, S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research, and practice* (pp.323-340). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishers.
- Rodríguez, R., Martínez, M., y Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, *Engagement* en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3).

- Rodríguez-Sánchez, A. M., Devloo, T., Rico, R., Salanova, M., y Anseel, F. (2017). What makes creative teams tick? Cohesion, *Engagement* and performance across creativity tasks: a three-wave study. *Group y Organization Management*, 42(4), 521-547.
- Rodríguez-Sánchez, A. M., Hakanen, J., y Salanova, M. (2020). Building efficacy beliefs through team task *Engagement* and past task performance in contemporary teams. *BRQ Business Research Quarterly*, 1-14.
- Salanova, M.; y Schaufeli, W. (2009). El *Engagement* en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M, y Schaufeli, W. B. (2004). El *Engagement* de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, Vol. 261, pp. 109–138.
- Salanova, M., Lorente, L., y Martínez, I. M. (2012). The Dark and Bright Sides of Self-Efficacy in Predicting Learning, Innovative and Risky Performances. *The Spanish journal of psychology*, 15(3), 1123–1132.
- Salanova, M, Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group and Organization Management*, 37(6), 785–822.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I. y Schaufeli, W. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34, 43-73.
- Salanova, M., Peiró, J. M., y Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 1–25.
- Salanova, M., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: Aportaciones desde el equipo de investigación wont. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22–30.
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2016a). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177–184.
- Salavona, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2019). *Organizaciones Saludables: Una mirada desde la psicología positiva*. Thomson Reuter: Editorial Aranzadi.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Sanín, A., y Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1).
- Sanín, A. (2017). *Felicidad y optimismo en el trabajo. Hallazgos de investigaciones científicas* (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).

- Sanín-Posada, A., Salanova, M. y Vera-Villaroel, P. (2018) Happiness and Optimism Interventions at Work: Gender Differences. *Open Access Library Journal*.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., y Bakker, A. (2002). The Measurement of *Engagement* and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En Bakker, A. y Leiter, M. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (10–24). New York, NY: Psychology Press
- Simon, H., 1987a. Bounded rationality. In: Eatwell, John, Milgate, M., Newman, P. (Eds.), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, vol. 1. MacMillan, New York, 266-268.
- Smit, B. W., Maloney, P. W., Maertz Jr, C. P., & Montag-Smit, T. (2016). Out of sight, out of mind? How and when cognitive role transition episodes influence employee performance. *Human Relations*, 69(11), 2141-2168.
- Staw, B. M. (1986). Organizational-psychology and the pursuit of the happy productive worker. *California Management Review*, 28(4), 40–53.
- Solares, J., Peñalver, J., Meneghel, I., y Salanova, M. (2016). Desarrollando equipos empáticos: la influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva developing emphatic teams: influence of healthy organizational practices in collective emphaty. *Revista Psicológica*, 6(1), 51–63.
- Soriano, A., W. Kozusznik, M., Peiró, J. M., y 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.
- Takeuchi, R., Chen, G., y Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1–29.
- Tejada, T., y Arias-Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295–309.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín: Cincel.
- Toro, F., y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Cincel: Medellín.
- Toro, F., Sanín, A., Londoño, M., y Valencia, M. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 95–137.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: how team work *Engagement* mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106–112.



- Valk, R., & Hanon, S. (2016). Engaged and energized in the energy industry: Exploring engagement of rotational assigned through the four fundamental pillars of employee engagement. *Journal of Global Mobility*, 4(3), 345-379
- Varela, B. (2019). *Jobcrafting. Convierte el trabajo que tienes en el trabajo que quieres*. Madrid: Urano.
- Velázquez Camacho, C.M. (2017). Teletrabajo: una revisión teórica sobre ventajas y desventajas. Investigación N° 10, marzo 2018, pp 1-10. Universidad Espíritu Santo-UEES
- Verčič, A. T., y Ćorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., y Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24.
- Wood, D. J., y Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, 229–267.
- World Health Organization (OMS). (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte
- Wright, T., y Cropanzano, R. (2007). *The Happy/Productive Worker Thesis Revisited*. *Research en Personnel and Human Resources Management*, 26, 269–307.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93–104.



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**Unidad de Posgrados y Educación Permanente**