

# El papel mediador del bienestar en el efecto de la gestión de los recursos humanos sobre el desempeño

Esther Pagán-Castaño\*  
*ESIC Business & Marketing School*

Fernando J. Garrigós-Simón  
*Universitat Politècnica de València*

Javier Sánchez-García  
*Universitat Jaume I Castelló*

Recibido: 07-07-2020; aceptado: 28-08-2020; publicado: 21-10-2020

## Resumen

**Objetivo:** el objetivo de este trabajo es construir una escala de bienestar del profesorado en centros educativos. Además, estudia la incidencia de la gestión de los recursos humanos en el desempeño educativo tanto directamente como a través del efecto mediador del bienestar (tanto psicológico como físico) del profesorado.

**Metodología:** el estudio utiliza la metodología de las ecuaciones estructurales y una muestra de 315 cuestionarios a profesorado de educación secundaria.

**Resultados:** el trabajo corrobora el efecto significativo de la gestión de recursos humanos en el desempeño educativo. La relación se observa tanto directamente como a través del efecto mediador en la mejora del bienestar psicológico. Aunque la gestión de recursos humanos reduce el bienestar físico, no observamos relación directa entre este bienestar físico y una reducción del desempeño.

**Limitaciones:** el estudio se plantea como un análisis exploratorio de estas relaciones. La consideración de una muestra mayor o su extensión a otros ámbitos podrían fortalecer nuestros resultados.

**Implicaciones prácticas:** estos resultados implican la necesidad de mejora en las políticas de recursos humanos en los centros, sobre todo las políticas positivas ligadas a la mejora

---

\* Autor de correspondencia. e-mail: [esther.pagan@esic.edu](mailto:esther.pagan@esic.edu)

del bienestar psicológico de los docentes. Así, una mejor gestión de los recursos humanos produce una mejora tanto del bienestar del profesorado (su satisfacción, felicidad y relación con los estudiantes) como del desempeño educativo. Además, esta gestión tiene un efecto significativo en la reducción del malestar negativo (emociones, síntomas emocionales y estados físicos negativos).

**Palabras clave:** recursos humanos; bienestar; desempeño educativo.

**Códigos JEL:** A21.

Pagán-Castaño, E., Garrigós-Simón, F. J., y Sánchez-García, J., 2020, El papel mediador del bienestar en el efecto de la gestión de los recursos humanos sobre el desempeño, *Esic Market Economics and Business Journal*, 51(3), 635-658. Doi: 10.7200/esicm.167.0513.4

## 1. Introducción

Observando como punto clave la relevancia del bienestar del profesorado para la mejora del desempeño educativo, este trabajo pretende crear un modelo que aborde el efecto de la gestión de los recursos humanos (GRH) en el desempeño educativo tanto directamente como a través del efecto mediador del bienestar del profesorado entre dichas relaciones. A su vez, el trabajo analiza en profundidad la incidencia de la variable bienestar del profesorado, creando una escala para su medición, que será introducida en el modelo empírico.

No se ha encontrado ningún trabajo en la literatura en general que observe el efecto mediador del bienestar en la relación entre una apropiada GRH y el desempeño organizativo. Esta carencia es más explícita en el campo educativo, donde, si bien existen algunos trabajos que han observado alguna relación entre las variables mencionadas, como por ejemplo, Bouwmans, Runhaar, Wesselin y Mulder (2019), quienes relacionan determinadas prácticas de GRH con el rendimiento, o Franco-Santos y Doherty (2017), quienes relacionan bienestar con desempeño. Sin embargo, no existe ningún modelo que incluya las tres variables consideradas.

Los resultados de este trabajo pueden ser relevantes en el campo teórico, al observar nuevas relaciones entre estas variables, que abren la puerta a posibles modelos futuros. A su vez, el énfasis en el estudio de la medición del bienestar puede ayudar a nuevas investigaciones que utilicen la escala desarrollada como base para estudios futuros.

## 2. Teoría y creación de hipótesis

Este trabajo va a utilizar como base teórica la combinación de tres modelos teóricos: la teoría AMO, el modelo de demandas y recursos laborales y la teoría del intercambio social. En relación con la teoría AMO (Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, y Bailey, 2000), nos centramos en una evolución de esta que incide en

que la implementación de prácticas de GRH debería poner el foco en el bienestar, respaldando el planteamiento AMOW, en la que el bienestar (W) forma parte de la ecuación de desempeño (Gould-Williams, 2016). En cuanto al modelo de demandas y recursos laborales (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001), este propone que la salud y el bienestar de los empleados son el resultado de un equilibrio entre los recursos y las demandas del trabajo (Van Woerkom, Bakker, y Nishii, 2016). Por último, la teoría del intercambio social explica la relación entre las prácticas de GRH y el rendimiento, incidiendo en los procesos de motivación del intercambio social (Blau 1964). Así, las percepciones del intercambio social influyen en el comportamiento y las actitudes de los empleados (Grant, Christianson, y Price, 2007), evidenciando una relación positiva entre el bienestar de los empleados y el compromiso de la organización (Nishii *et al.*, 2008; Koys, 2001).

Tomando como referencia las teorías anteriores, investigaciones de diferentes disciplinas han tratado de evidenciar las repercusiones de combinaciones de prácticas de GRH en los resultados del rendimiento tanto a nivel individual como de la organización (Paauwe, 2009; Paauwe y Richardson, 1997), demostrando una influencia positiva y significativa de dichas prácticas de GRH en el rendimiento de la empresa (Huettermann y Bruch, 2019; Lee y Cugin, 2020).

Los recursos humanos son cruciales en el desempeño organizacional y la ventaja competitiva (Huselid y Becker, 1996; Porter, 1990). Así, el personal es considerado como el principal potencial de ventaja competitiva de la organización (Chadwick y Flinchbaugh, 2020), al proporcionar principalmente conocimientos y capacidades (Larsen, 2001). Las organizaciones buscan desarrollar trabajadores comprometidos en un esfuerzo por reducir la rotación y el ausentismo, mejorar el rendimiento individual y las actitudes relacionadas con el trabajo (Walton, 1985) y con ello el desempeño organizacional.

Determinadas prácticas de GRH, especialmente las asociadas a la alta participación de los empleados (Combs, Liu, Hall, y Ketchen, 2006; Van Esch, Wei, y Chiang, 2018), ayudan a mejorar el rendimiento individual y organizativo (Peccei y Van De Voorde, 2019) a través de las actitudes positivas de los empleados y el bienestar en el trabajo (Appelbaum *et al.*, 2000; Guest, 2002). En concreto, se ha evidenciado la relación positiva entre las prácticas y sistemas de GRH, el bienestar de los empleados y el rendimiento de la organización (Veld, Paauwe y Boselie, 2010; Van de Voorde, Paauwe, y Van Veldhoven, 2012). Los empleados felices y satisfechos están más dispuestos a esforzarse en su trabajo y a mejorar su rendimiento para alcanzar los objetivos de la organización que aquellos insatisfechos o descontentos (Cropanzano y Wright, 2001; Martel y Dupuis, 2006). El resultado es una traslación de estas prácticas en una mayor satisfacción en el trabajo, una menor rotación de empleados, una mayor productividad y una mejor toma de decisiones, todo lo cual ayuda a mejorar el rendimiento organizacional (Shen, Benson y Huang, 2014). Por todo ello se plantea la siguiente hipótesis:

*H1: La GRH influye de forma positiva sobre el desempeño organizacional.*

Considerando bienestar de los empleados como un constructo multidimensional (Guerci, Hauff y Gilardi, 2019); gran parte de la literatura se centra en dos dimensiones básicas del bienestar (Van De Voorde *et al.*, 2012), que diferencian entre el bienestar psicológico y el bienestar relacionado con la salud (Heffernan y Dundon, 2016). El bienestar psicológico o la felicidad se centra en las experiencias subjetivas de los empleados, como su nivel de compromiso. Mientras que el bienestar físico se relaciona con la salud de los empleados y abarca los factores como el estrés, la tensión o la necesidad de recuperación (Peccei, Van de Voorde, y Van Veldhoven, 2013). Esto evidencia que las prácticas de GRH pueden tener efectos contradictorios sobre el bienestar (Van De Voorde *et al.*, 2012), además de existir posibles compensaciones entre estos tipos de bienestar (Clinton y Van Veldhoven, 2013; Guerci *et al.*, 2019).

El enfoque dominante plantea que las actividades de GRH hacen que el trabajo sea más variado, independiente y gratificante, y que aumente el bienestar de los empleados, a la vez que revierte en un mayor rendimiento organizativo (Wright y MacMahan, 1992). Esta tesis del “trabajador feliz-productivo” (Wright y Staw, 1999) se basa en un aumento de la satisfacción. Las investigaciones evidencian que la inversión en sistemas de GRH (Luu, 2019) afecta positivamente a la felicidad de los empleados y a las relaciones laborales (Kim, 2019; Peccei, 2004). Esta preocupación por su bienestar (Chuang y Liao, 2010; Van De Voorde y Beijer, 2015) genera un clima propicio para que los empleados cumplan sus funciones, se sientan comprometidos (Albrecht y Marty, 2017).

La literatura muestra en este sentido una relación positiva entre las prácticas de alta participación de GRH, la felicidad y el bienestar relacional (Appelbaum *et al.*, 2000; van de Voorde *et al.*, 2012). En concreto, el compromiso laboral refleja un estado positivo, satisfactorio y motivador de bienestar relacionado con el trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker, 2002). Los empleados comprometidos tienen altos niveles de energía y están entusiasmados con su trabajo (Schaufeli *et al.*, 2002) y, a su vez, rinden mejor y tienen mejor salud (Halbesleben, 2010; Christian, Garza y Slaughter, 2011). De lo anterior se deduce la siguiente hipótesis:

*H2: Los sistemas de GRH influyen de forma positiva sobre el bienestar psicológico de los empleados.*

La GRH contemporánea no ha prestado suficiente atención a determinadas prácticas que, al promover el rendimiento, descuida a los empleados (Guest, 2017), ignorando sus consecuencias en la salud de los empleados (Van De Voorde *et al.*, 2012). En este sentido, se ha comprobado que diversas prácticas de GRH dirigidas a aumentar el bienestar de los empleados y el rendimiento de la organización entran en conflicto e, incluso, se contradicen entre sí (Loon, Otaye-Ebede y Stewart, 2019). Por ejemplo, se ha evidenciado que profesiones como la docente, con niveles elevados de demanda y escasos recursos, presentan altos niveles de estrés y agotamiento (Bottiani, Duran, Pas y Bradshaw, 2019).

Teniendo en cuenta que la dimensión del bienestar de la salud se vincula al estrés y se mide a través de la necesidad de recuperación (Grant *et al.*, 2007), se ha demostrado que los empleados que han estado expuestos a situaciones de trabajo muy exigentes experimentan una mayor necesidad de recuperación (Sonnentag, 2003), pudiendo ocasionar a largo plazo estrés y problemas de salud (Colligan y Higgins, 2006). Además, este mayor esfuerzo en el trabajo se relaciona fuertemente con un menor bienestar (Avgoustaki y Frankort, 2019), mientras diversas investigaciones evidencian la mediación del estrés entre intensificación del trabajo y los trastornos musculoesqueléticos (Chowhan, Denton, Brookman, Davies, Sayin, y Zeytinoglu, 2019). De todo lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

*H3: Los sistemas de GRH influyen de forma negativa sobre el bienestar físico de los empleados.*

Tradicionalmente se ha asumido que los trabajadores felices tienen mayores niveles de desempeño que los infelices (Soriano, Kozusznik, Peiró, y Mateo, 2018; Warr y Nielsen, 2018). Esta hipótesis, introducida en la psicología por el Movimiento de Relaciones Humanas a partir de los estudios de Hawthorne en los años 30, ha contribuido a esa creencia generalizada (Wright, Cropanzano, y Bonnett, 2007), estableciéndose como hipótesis dominante sobre la relación entre emociones y desempeño. No obstante, dicha relación felicidad-desempeño ha sido también cuestionada (Judge, Thoresen, Bono, y Patton, 2001; Bowling, 2007), considerándose incluso que las variables bienestar y desempeño no se encuentran relacionadas (Peiró, Kozusznik, Rodríguez-Molina, y Tordera, 2019).

Empero, gran parte de la literatura ha demostrado una relación positiva y significativa entre el bienestar individual y el desempeño de las tareas (Harrison, Newman, y Roth, 2006; Christian *et al.*, 2011). Así, los individuos con mayor bienestar subjetivo o felicidad tienen éxito en múltiples ámbitos de la vida, incluyendo el rendimiento laboral y la salud (Magnier-Watanabe, Uchida, Orsini, y Benton, 2020; Salgado, Blanco, y Moscoso, 2019). Por otra parte, la literatura constata que las personas con estados afectivos positivos son más útiles y creativas, son mejores negociadoras y más persistentes en tareas inciertas (George y Brief, 1992), obtienen evaluaciones de supervisión más positivas y realizan acciones en beneficio de la organización (Lyubomirsky, King y Diener, 2005).

Más recientemente, la relación entre el bienestar y el rendimiento ha incluido otros constructos como el afecto (Barsade, y Knight, 2015) y el compromiso (Bailey, Madden, Alfes, y Fletcher, 2017). Así, la disposición de afecto positivo puede ser un predictor importante del rendimiento (Staw y Cohen-Charash, 2005), la productividad (Lyubomirsky *et al.* 2005) o la eficacia directiva en la toma de decisiones (Staw y Barsade, 1993).

Partiendo de la base de que las emociones positivas contribuyen a la formación y desarrollo de habilidades y lazos sociales (Fredrickson, 2001), los individuos con estados de ánimo positivos son más cooperativos (Isen y Baron 1991); lo que

probablemente contribuye a la productividad en contextos de trabajo colaborativo. También pueden mejorar el desempeño en trabajos complejos al mejorar la resolución creativa de problemas (Madjar, Oldham y Pratt, 2002). Además de efectos inmediatos, las emociones positivas también fomentan la adquisición de nuevos recursos (aptitudes como la creatividad y capital social) que pueden utilizarse posteriormente (Fredrickson 2001), y contribuir a la productividad a largo plazo (Zelenski, Murphy, y Jenkins, 2008). Dado ello:

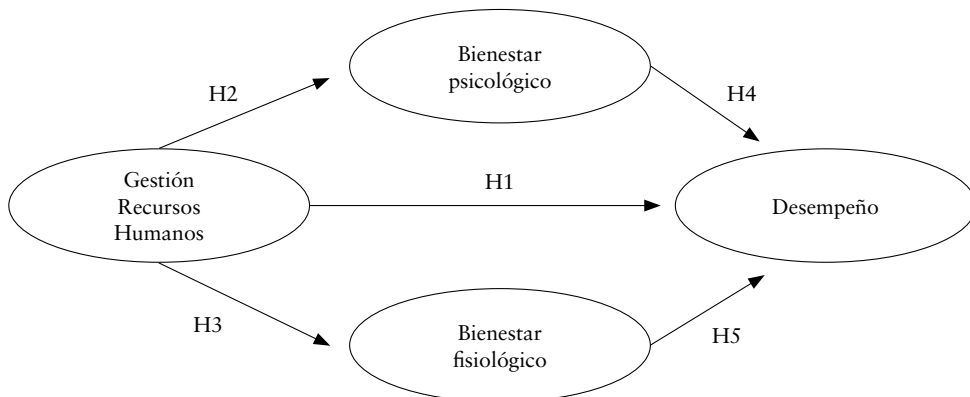
*H4: El bienestar psicológico influye de forma positiva sobre el desempeño organizativo.*

También está contrastada la relación negativa entre los factores estresantes y la productividad (Wilson, 1991) y los comportamientos contraproducentes en el lugar de trabajo (Kuhn, 1988). Sin embargo, la literatura sugiere que los factores estresantes no siempre son perjudiciales, existiendo efectos positivos y negativos (Boswell, Olson-Buchanan y LePine, 2004; LePine, Podsakoff y LePine, 2005). Abundando en este aspecto, en las ciencias del comportamiento existen dos modelos teóricos que compiten entre sí relacionando el estrés con el rendimiento (Jamal, 1984). El primer modelo, el más popular (Ivancevich y Matteson, 1981), sugiere una relación en forma de U invertida entre el estrés y el rendimiento (Yerkes y Dodson, 1908). Plantea que el estrés moderado es el óptimo para que el individuo se active y rinda (Cohen, 1980), mientras que niveles más elevados de estrés hacen que el individuo invierta más tiempo en rebajar y afrontar las tensiones, pudiendo reducir el rendimiento laboral. El segundo modelo equipara el estrés con el “desafío” (Meglino, 1977) y propone una relación positiva entre el estrés laboral y el rendimiento (niveles elevados de estrés son experimentados como un desafío, convirtiéndose en actividades constructivas y de mejora del rendimiento).

El estrés ocupacional genera sentimientos psicológicos y físicos negativos en el lugar de trabajo al no corresponderse las exigencias con las capacidades y recursos de los empleados (Wang, Waldman, y Zhang, 2014). Esto aumenta las probabilidades de menor motivación y satisfacción, menor rendimiento y productividad (Leka, 2005), pudiendo impactar negativamente en el desempeño (Nisar y Rasheed, 2019). Así, los empleados pueden experimentar mayor nivel de intensificación del trabajo y de tensión laboral (Ramsay, Scholarios y Harley, 2000), conduciendo a una disminución del desempeño laboral (Babin y Boles, 1996). Dado ello:

*H5: El bienestar fisiológico influye de forma negativa sobre el desempeño organizacional.*

Figura 1. Modelo causal



Fuente: Elaboración propia.

### 3. Metodología

Los datos del estudio han sido obtenidos mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia de 75 centros educativos de educación secundaria, de titularidad tanto pública como concertada y privada, localizados en las provincias de Valencia, Madrid, Murcia y Málaga. Para la recogida de datos se generó un enlace con acceso a un cuestionario web que fue enviado por correo electrónico tanto a profesorado como a directores y jefes de estudios con el fin de garantizar el anonimato. La muestra final está formada por 315 profesores de educación secundaria, de los cuales 104 son hombres y 211 son mujeres. Con una edad media de 43,34 años, siendo la edad mínima de 25 años y la máxima de 65 años. Los encuestados también tuvieron que indicar los años de docencia, su nivel jerárquico en el centro (dirección, jefatura de estudios o de departamento) y la tipología de centro (concertado, público o privado).

Para el estudio de los datos se utilizó la metodología de modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados de este estudio se estimaron a partir de las matrices de varianzas y covarianzas por el procedimiento de máxima probabilidad con el *software* estadístico EQS 6.4 (Bentler, 2006). Atendiendo a este procedimiento, en primer lugar, se realizó un estudio de la dimensionalidad, fiabilidad y validez de la escala de “bienestar” con objeto de asegurarnos que estábamos midiendo el constructo que se pretendía medir. Este análisis también nos permitió refinar la escala, eliminando los elementos no significativos. El número final de ítems considerados en el estudio es de 23 (ver tabla 1).

Para la medición de la GRH se utilizaron ítems adaptados de la escala de Delmotte, De Winne y Sels (2012). Basada en el planteamiento teórico de Bowen y Ostroff (2004), identifica como características de un sistema sólido de GRH la distintividad

(visibilidad, relevancia), coherencia (consistencia, validez) y consenso (acuerdo, imparcialidad), midiendo la fuerza percibida del sistema de GRH (ver tabla 3).

Para la medición de bienestar se consideran dos dimensiones: bienestar físico y bienestar psicológico (Hefferman y Dundon, 2016). Respecto al bienestar físico se consideran tres subdimensiones: agotamiento emocional (Peccei *et al.*, 2013), trastornos psicósomáticos (Van Horn, Taris, Schaufeli y Schreurs, 2004) y salud física (Nixon, Mazzola, Bauer, Krueger, y Spector, 2011). Y respecto al bienestar psicológico se consideran tres subdimensiones: elementos relacionales (Jennings, 2015), las condiciones laborales o satisfacción (Boxall y Macky, 2014) y felicidad (Wright y Staw, 1999; Salgado *et al.*, 2019). El agotamiento emocional fue medido mediante ítems de la subescala de agotamiento emocional del cuestionario de *burnout* de Maslach (MBI) (1986). Los trastornos psicósomáticos fueron medidos con ítems basados en el cuestionario de quejas psicósomáticas de Dirken (1969). Los síntomas de salud física fueron medios ítems adaptados del *Nordic Musculoskeletal Questionnaire* (Dickinson, Champion, Foster, Newman, O'Rourke y Thomas, 1992). Para medir las relaciones se utilizaron ítems adaptados de la subescala de despersonalización del cuestionario *burnout* de Maslach (MBI-ES) (1986). La satisfacción laboral fue medida con ítems adaptados de la escala de Williams y Anderson (1991). Y la felicidad fue medida mediante ítems del *Oxford Happiness Questionnaire* (Hills y Argyle, 2002).

Para el desempeño organizacional en centros educativos, se concibe el rendimiento de un modo amplio en términos de la escuela o de educación para los alumnos, entendiéndose como una medida de valor añadido (Bryson y Green, 2018). Dada la dificultad en la medición y en la obtención de datos objetivos se utilizaron 4 ítems basados en la autoevaluación (Tippins y Sohi, 2003) y en la fiabilidad de esas medidas que sugieren correlaciones positivas entre las medidas de rendimiento subjetivas y objetivas (Wall, Wood, y Leach, 2004). Se pidió a los encuestados que calificaran el rendimiento de su lugar de trabajo en relación con otros centros (Wu, Hoque, Bacon y Bou Llusar, 2015) (ver tabla 3).

En el caso de la escala de bienestar, los elementos que compartían la misma dimensión se promediaron para formar medidas compuestas (Bandalos y Finney, 2001; Bou-Llusar, Escrig, Roca, y Beltrán, 2009; Landis, Beal, y Tesluk, 2000). Las medidas compuestas de “bienestar” son combinaciones de elementos utilizados para crear agregados de puntuación, los cuales son posteriormente sometidos a análisis factoriales confirmatorios (AFC) junto con el resto de las escalas consideradas en el estudio a fin de validarlas. En el AFC, el uso de medidas compuestas es útil por dos razones. En primer lugar, permite cumplir mejor el supuesto de distribución normal de la estimación de máxima verosimilitud. En segundo lugar, da lugar a modelos más parsimoniosos, dado que reduce el número de varianzas y covarianzas que se han de estimar. En este sentido, ello aumenta la estabilidad de las estimaciones de los parámetros, mejora la relación entre el tamaño de la variable y el de la muestra, y reduce el impacto del error de muestreo en el proceso de estimación (Bagozzi y Edwards, 1998; Bandalos y Finney, 2001; Little, Cunningham, Shahar y Widaman,



2002; McCallum, Widaman, Zhang y Hong, 1999). Además, para la escala de valores percibidos se verificó la invariabilidad del instrumento de medición, asegurando así la comparabilidad entre los parámetros estimados, tomando medidas compuestas como entradas o *inputs* (Satorra, 2011). Así pues, se introdujo una medida compuesta para cada dimensión del bienestar como variable indicadora en los análisis realizados para evaluar la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez de las escalas. A continuación, se determinaron las relaciones causales para toda la muestra con el fin de probar las hipótesis 1 a 5.

## 4. Resultados

### 4.1. Validación de las escalas

En la primera fase del análisis nos centramos en el estudio de las propiedades psicométricas de la escala de bienestar. En cuanto a la medición de la variable, a partir del análisis factorial confirmatorio de los 23 ítems que finalmente conforman la escala, obtenemos seis dimensiones: agotamiento emocional, síntomas psicósomáticos, dolor de espalda, relación con estudiantes, condiciones laborales favorables (satisfacción) y felicidad. Como se puede observar en la tabla 1, la probabilidad asociada al Chi-cuadrado alcanza un valor superior a 0,05 (0,40144), lo que indica un buen ajuste global de la escala (Jöreskog y Sörbom, 1996). La validez convergente se demuestra de dos maneras. En primer lugar, porque las cargas de los factores son significativas y superiores a 0,5 (Bagozzi y Yi, 1988; Hair, Black, Babin, Anderson, y Tatham, 2006); y, en segundo lugar, porque la varianza media extraída (AVE) para cada uno de los factores es superior a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). La fiabilidad de la escala queda demostrada porque los índices compuestos de fiabilidad de cada una de las dimensiones obtenidas son superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988).

Tabla 1. Análisis de dimensionalidad, fiabilidad y validez de la escala de bienestar

Ítems	Carga factorial
<b>BIENESTAR FÍSICO</b>	
Agotamiento emocional (AVE: 0.62; CR: 0.79)	
Siento que mi trabajo me absorbe emocionalmente.	0.69 <sup>***</sup>
Me siento exhausto al final del día.	0.84 <sup>***</sup>
El trabajo diario me genera tensión.	0.71 <sup>***</sup>
Síntomas psicósomáticos (AVE: 0.68; CR: 0.83)	
Te encuentras triste.	0.85 <sup>**</sup>
Te encuentras deprimido.	0.86 <sup>**</sup>
Te sientes asustado.	0.65 <sup>**</sup>

Tabla 1. (Continuación)

Ítems	Carga factorial
<b>Dolor espalda (AVE: 0.76; CR: 0.89)</b>	
Mi espalda se resiente por la actividad laboral.	0.89***
Padezco de lumbago.	0.71***
A menudo, noto dolor en la zona de la espalda.	0.95***
<b>BIENESTAR PSICOLÓGICO</b>	
<b>Relación con estudiantes (AVE: 0.64; CR: 0.84)</b>	
Me importa mucho lo que les suceda a mis estudiantes.	0.70***
Me entusiasma el trabajar con mis alumnos.	0.78***
Siento que ayudo a mis estudiantes a resolver sus problemas.	0.81***
Me siento satisfecho de mi trabajo con los alumnos.	0.74***
<b>Condiciones laborales favorables (satisfacción) (AVE: 0.67; CR: 0.89)</b>	
Tengo oportunidad de hacer cosas diferentes.	0.80***
Me recompensan debidamente por mi trabajo.	0.75***
Tengo oportunidades de usar mis habilidades.	0.85***
Tengo libertad para probar mis propios métodos.	0.70***
Las condiciones de trabajo son buenas.	0.80***
<b>Felicidad (AVE: 0.67; CR: 0.89)</b>	
Estoy contento con mi forma de ser.	0.71***
Siento que mi vida es gratificante.	0.93***
Me siento satisfecho con mi vida.	0.93***
Soy capaz de hacer todo lo que quiero hacer en la vida.	0.72***
Soy feliz en la vida.	0.91***

Nota: el modelo se ajusta, Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ): 212,4569; df: 208; p: 0,40144; RMSEA: 0,018; CFI: 0,998; NNFI: 0,996. AVE es la Varianza Media Extraída, CR es la Fiabilidad Compuesta. \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001.

La tabla 2 muestra la validez discriminante del constructo considerado, evaluado a través de la varianza media extraída-AVE (Fornell y Larcker, 1981). Para ello, un constructo debe compartir más varianza con sus indicadores que con otros constructos del modelo. Esto ocurre cuando la raíz cuadrada del AVE entre cada par de factores es mayor que la correlación estimada entre esos factores; como ocurre aquí, ratificando así su validez discriminante.

Tabla 2. Validez discriminante de bienestar

	1	2	3	4	5	6
1. Emocional	0.79					
2. Síntomas	0.60**	0.82				
3. Dolor de espalda	0.42***	0.37**	0.87			
4. Relación estudiantes	-0.02 (NS)	-0.12 (NS)	-0.05 (NS)	0.80		
5. Condiciones laborales favorables (satisfacción)	-0.22 (NS)	-0.28*	-0.22*	0.47***	0.82	
6. Felicidad	-0.11 (NS)	-0.36*	-0.14*	0.51***	0.54***	0.82

Nota: Debajo de la diagonal: correlación estimada entre los factores. Diagonal: raíz cuadrada de AVE. \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; NS: No significativo.

Posteriormente, siguiendo a Bandalos y Finney (2001), Bou-Llusar *et al.*, (2009) y Landis *et al.*, (2000), una vez formadas las medidas compuestas de los elementos que comparten la misma dimensión en el bienestar, analizamos las propiedades psicométricas de las escalas que forman el modelo. Como se puede observar en la tabla 3, la probabilidad asociada al Chi-cuadrado alcanza un valor superior a 0,05 (0,35562), lo que indica un buen ajuste global de la escala (Jöreskog y Sörbom, 1996). La validez convergente se demuestra, por un lado, porque las cargas de los factores son significativas y superiores a 0,5 (Bagozzi y Yi, 1988; Hair *et al.*, 2006) y, por otro lado, porque la varianza media extraída (AVE) para cada uno de los factores es superior a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). En cuanto a la fiabilidad de la escala, los índices de fiabilidad compuesta de cada una de las dimensiones obtenidas son superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). Cabe señalar que los elementos que componen la escala de bienestar se han dividido en dos dimensiones: bienestar psicológico y bienestar físico.

Tabla 3. Análisis de la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas de medición

Ítems	Carga factorial
Recursos humanos (AVE: 0.75; CR: 0.95)	
Nos informan de las acciones que desarrollan.	0.83***
Atiende nuestras demandas, sugerencias, súplicas o ideas.	0.90***
Sus actuaciones aportan valor o mejora para el profesor.	0.88***
Los empleados obtienen el reconocimiento y las recompensas adecuadas a su trabajo.	0.85***
Atiende a todo el personal de igual forma.	0.84***
Está claramente alineado con la dirección del centro.	0.78***
Se preocupa del estado de ánimo del profesorado.	0.83***
Transmite con claridad la política del centro y los objetivos establecidos.	0.84***

Tabla 3. (Continuación)

Ítems	Carga factorial
Bienestar físico (AVE: 0.53; CR: 0.71)	
Agotamiento emocional.	0.72***
Síntomas psicósomáticos.	0.69***
Dolor de espalda.	0.61***
Bienestar psicológico (AVE: 0.60; CR: 0.78)	
Relación con estudiantes.	0.63***
Condiciones laborales favorables (satisfacción).	0.89***
Felicidad.	0.67***
Desempeño (AVE: 0.63; CR: 0.80)	
La calidad de la educación.	0.82***
Los servicios ofertados (comedor, extraescolares...).	0.74***
La demanda del centro.	0.70***

Nota: el modelo se ajusta, Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ): 182.3554; df: 176; p: 0,35562; RMSEA: 0,018; CFI: 0,996; NNFI: 0,994. AVE es la Varianza Media Extraída, CR es la Fiabilidad Compuesta. \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001.

La tabla 4 muestra la validez discriminante del constructo considerado, ya que la raíz cuadrada del AVE entre cada par de factores es mayor que la correlación estimada entre los factores, ratificando así su validez discriminante.

Tabla 4. Validez discriminante de las escalas asociadas al modelo

	1	2	3	4
1. Recursos humanos	0.95			
2. Bienestar físico	-0.24*	0.79		
3. Bienestar psicológico	0.61**	-0.33**	0.73	
4. Desempeño	0.60**	-0.32**	0.61**	0.78

Nota: Debajo de la diagonal: correlación estimada entre los factores. Diagonal: raíz cuadrada de AVE \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001.

## 4.2. Relaciones causales y efectos moderadores

Para probar las hipótesis 1 a 5, realizamos a continuación un análisis de las relaciones causales (tabla 5). Esto es adecuado, en primer lugar, porque la probabilidad del Chi-cuadrado es superior a 0,05 (0,20433), en segundo lugar, porque el RMSA es próximo a 0 y por último porque el NNFI y el CFI son próximos a la unidad. El resultado del análisis muestra que cuatro de las cinco relaciones planteadas en el modelo están soportadas. Así, la GRH es un antecedente de bienestar psicológico (H1), bienestar físico (H2) y rendimiento (H3). Además, el rendimiento también está determinado por el bienestar psicológico (H4). Sin embargo, la relación entre el bienestar físico y el rendimiento no es significativa (H5).

Tabla 5. Relaciones obtenidas del modelo estructural

Hipótesis	Relación	Parámetro	Resultados
H1	Recursos humanos → Bienestar psicológico	0.79***	Apoyado
H2	Recursos humanos → Bienestar físico	-0.24**	Apoyado
H3	Recursos humanos → Desempeño	0.36**	Apoyado
H4	Bienestar psicológico → Desempeño	0.40**	Apoyado
H5	Bienestar físico → Desempeño	-0.11 (NS)	No Apoyado

Nota: el modelo se ajusta, Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ): 125.1714; df: 113; p: 0,20433; RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): 0,019; CFI (Comparative Fit Index): 0,996; NNFI (Non-Normed-Fit Index: 0.995. \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001.

## 5. Discusión, conclusiones y limitaciones

Este trabajo ha realizado un análisis de la influencia de la GRH en el desempeño. Observando como variable principal el bienestar de los profesores, el trabajo ha examinado la relación directa de esa gestión en el desempeño, y también el efecto moderador del bienestar tanto positivo (psicológico) como negativo (físico) en el desempeño educativo.

El trabajo ha innovado no solo en el establecimiento de dichas relaciones, sino que además ha creado una escala para medir el bienestar de los profesores (ver ítems tabla 1). Este bienestar se ha observado a través de dos dimensiones, cada una de ellas compuesta. Estas son el bienestar psicológico y el bienestar físico.

Tras el planteamiento teórico del modelo, y el establecimiento de hipótesis, el trabajo ha observado que todas las relaciones establecidas son apoyadas por los datos. La única excepción es la relación entre el bienestar físico y el desempeño, ya que, aunque aquí el sentido observado está en la dirección observada por la teoría, dicha relación no es significativa.

En este sentido, el trabajo apoya el modelo y las bases teóricas, confirmando la relación entre las prácticas de GRH, fundamentalmente las de alta participación (Marín-García y Tomás, 2016; Van Esch *et al.*, 2018), y el desempeño de las organizaciones (Lee y Cogin, 2020). Ello corrobora la teoría del intercambio social (Kehoe y Wright, 2013), remarcando la importancia del personal (Lee y Cogin, 2020) y, con ello, de la GRH (Chowhan, 2016) como elementos claves de ventaja competitiva de las organizaciones.

Además, el modelo contrasta tanto esta relación directa como a través del efecto mediador del bienestar. Este aspecto resalta la confirmación del modelo AMOW (Gould-Williams, 2016), constatando la relevancia de la GRH en el bienestar psicológico, cuestión apoyada también por múltiples autores que inciden en la relación positiva entre la GRH y diversos aspectos del bienestar, como la felicidad o el bienestar relacional (Peccei, 2004; Van De Voorde *et al.*, 2012), y la satisfacción (Macky y Boxall, 2009). Los resultados también contrastan los dictámenes del modelo de demandas y recursos laborales (Demerouti *et al.*, 2001), y otros trabajos que advierten de aquellas prácticas de GRH, como las de demanda continua, que pueden afectar negativamente el bienestar de los trabajadores relacionado con la salud (Van De Voorde *et al.*, 2012, Heffernan y Dundon, 2016), agotando a estos, aumentando su tensión (Bakker y Demerouti, 2007) y estrés (Guest, 2017), e incluso produciendo problemas musculoesqueléticos (Chowhan *et al.*, 2019), disminuyendo su satisfacción (Gould-Williams, 2007) y reduciendo su bienestar (Nishii *et al.*, 2008), cuestión también apuntada desde la teoría del intercambio social.

Este aspecto también confirma el hecho de que el bienestar de los empleados es un constructo multidimensional (Clinton y Van Veldhoven, 2013; Guerci *et al.*, 2019), aspecto corroborado por nuestro trabajo al construir la variable bienestar, y al constatar que esta consta de dos dimensiones diferenciadas, que se corresponderían al bienestar psicológico o positivo y el bienestar negativo relacionado con la salud (Heffernan y Dundon, 2016).

A su vez, el trabajo observa la significatividad de la relación “positiva” del bienestar psicológico con el desempeño de la organización (Soriano *et al.*, 2018; Warr y Nielsen, 2018), a la vez que confirma la relación contradictoria entre el bienestar y salud física y el desempeño (Van De Voorde *et al.*, 2012), confirmando nuestro trabajo que esta no es significativa. Es decir, determinadas prácticas de GRH, como la dotación de recursos adecuados, reducen los niveles de estrés o tensión. Esta reducción del estrés, y el consiguiente aumento de los niveles de bienestar, pueden repercutir de forma positiva sobre el rendimiento. No obstante, el que la relación lineal no sea significativa no implica que no exista, sino que la relación sea de otra forma, como la de forma de U invertida apuntada en nuestra revisión bibliográfica.

Tras estos resultados, consideramos que nuestro análisis es relevante, dado que suple diversas carencias en la literatura. Así, si bien la relación entre la GRH ha sido ampliamente estudiada, el análisis mediador del bienestar del profesorado no lo ha sido en tal medida. El trabajo es teóricamente relevante al analizar teórica y empíricamente la significatividad de dichas relaciones y al incidir de una forma pionera

tanto teóricamente como empíricamente en la relevancia de diferentes factores relativos al bienestar del profesorado, y en la conformación de una escala que permita su medición. A su vez, los resultados, fundamentalmente al observar el mayor y más significativo efecto del bienestar psicológico frente al físico, abren nuevas perspectivas de análisis que puedan combinar diversas teorías de liderazgo y motivación explicativas de dichos efectos. Además, las implicaciones prácticas son importantes, ya que se plantea una mayor promoción de las políticas de GRH (como la participación, la flexibilidad o la variedad) que fomenten ambientes de trabajo que cautiven y satisfagan a los docentes para que alcancen su máximo potencial. Repercutiendo de forma relevante y significativa en la mejora de la calidad educativa.

El análisis está limitado por el tamaño de la muestra y su aplicación en un ámbito geográfico muy concreto. Futuros trabajos pueden aplicar el modelo utilizando otras muestras u otros ámbitos de aplicación. A su vez, otros trabajos podrían ampliar la escala planteada u observar otras variables en el modelo, de forma que pudieran enriquecerlo.

## **Declaración de conflictos de interés**

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés en relación con la investigación, autoría o la publicación de este trabajo.

## **Financiación**

Los autores no han recibido apoyo financiero para la investigación, por autoría o la publicación de este trabajo.

## **Bibliografía**

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., y Bailey, T. A., 2000, *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Avgoustaki, A., y Frankort, H. T., 2019, Implications of work effort and discretion for employee well-being and career-related outcomes: an integrative assessment. *ILR Review*, 72(3), 636-661. <https://doi.org/10.1177/0019793918804540>
- Babin, B. J., y Boles, J. S., 1996, The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Bagozzi, R. P., y Edwards, J. R., 1998, A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1, 45-87. <https://doi.org/10.1177/109442819800100104>

- Bagozzi, R. P., y Yi, T., 1988, On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E., 2007, The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandalos, D. L., y Finney, S. J., 2001, Item parceling issues in structural equation modelling. In G. A. Marcoulides, y R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling: New developments and techniques* (pp. 269-296). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barsade, S. G., y Knight, A. P., 2015, Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 21-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., y Fletcher, L., 2017, The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bentler, P. M., 2006, EQS 6 Structural Equations Program Manual. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Blau, P. M., 1964, Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bottiani, J. H., Duran, C. A., Pas, E. T., y Bradshaw, C. P., 2019, Teacher stress and burnout in urban middle schools: Associations with job demands, resources, and effective classroom practices. *Journal of School Psychology*, 77, 36-51. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2019.10.002>
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., y LePine, M. A., 2004, Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 165-181. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00049-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00049-6)
- Bou-Llusar, J. C., Escrig, A. B., Roca, V., y Beltrán, I., 2009, An empirical assessment of the EFQM excellence model: evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., y Mulder, M., 2019, Stimulating teachers' team performance through team-oriented HR practices: the roles of affective team commitment and information processing, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:5, 856-878, DOI:10.1080/09585192.2017.1322626
- Bowen, D. E., y Ostroff, C., 2004, Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Bowling, N. A., 2007, Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.007>



- Boxall, P., y Macky, K., 2014, High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28(6), 963-984. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>
- Bryson, A., y Green, F., 2018, Do private schools manage better? *National Institute Economic Review*, 243(1), R17-R26. <https://doi.org/10.1177/002795011824300111>
- Chadwick, C., y Flinchbaugh, C., 2020, Searching for competitive advantage in the HRM/firm performance relationship. *Academy of Management Perspectives*, (ja). <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0065>
- Chowhan, J., 2016, Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12097>
- Chowhan, J., Denton, M., Brookman, C., Davies, S., Sayin, F. K., y Zeytinoglu, I., 2019, Work intensification and health outcomes of health sector workers. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0287>
- Christian, M. S., Garza, A. S., y Slaughter, J. E., 2011, Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Clinton, M., y van Veldhoven, M. J. P. M., 2013, HRM and employee well-being. *Managing human resources: Human resource management in transition*, 364-388.
- Cohen, S., 1980, Aftereffects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88(1), 82-108. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.1.82>
- Colligan, T. W., y Higgins, E. M., 2006, Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of workplace behavioral health*, 21(2), 89-97. [https://doi.org/10.1300/J490v21n02\\_07](https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07)
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., y Ketchen, D., 2006, How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Cropanzano, R., y 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. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., y Siegrist, J., 2000, Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social science & medicine*, 50(9), 1317-1327. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00388-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00388-3)
- Delmotte, J., De Winne, S., y Sels, L., 2012, Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579921>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B., 2001, The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Dickinson, C. E., Champion, K., Foster, A. F., Newman, S. J., O'Rourke, A. M. T., y Thomas, P. G., 1992, Questionnaire development: an examination of the Nordic Musculoskeletal questionnaire. *Applied ergonomics*, 23(3), 197-201. [https://doi.org/10.1016/0003-6870\(92\)90225-K](https://doi.org/10.1016/0003-6870(92)90225-K)
- Fornell, C., y Larcker, D. F., 1981, Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Franco-Santos, M., y Doherty, N., 2017, Performance management and well-being: a close look at the changing nature of the UK higher education workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2319-2350. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1334148>
- Fredrickson, B. L., 2001, The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- George, J. M., y Brief, A. P., 1992, Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Gould-Williams, J. S., 2007, "HR practices, organisational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government organisations", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 9, pp. 1627-1647. <https://doi.org/10.1080/09585190701570700>
- Gould-Williams, J. S., 2016, Managers' motives for investing in HR practices and their implications for public service motivation: a theoretical perspective. *International Journal of Manpower*, 37(5), 764-776.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., y Price, R. H., 2007, Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee wellbeing tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Guerci, M., Hauff, S., y Gilardi, S., 2019, High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647>
- Guest, D., 2002, Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Guest, D. E., 2017, Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J. B., Anderson, R. E., y Tatham, R. L., 2006, *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education Inc.
- Halbesleben, J. R., 2010, A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.

- Harrison, D. A., Newman, D. A., y Roth, P. L., 2006, How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>
- Heffernan, M., y Dundon, T., 2016, Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>
- Hills, P., y Argyle, M., 2002, The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1073-1082. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00213-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00213-6)
- Huettermann, H., y Bruch, H., 2019, Mutual gains? health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045-1072. <https://doi.org/10.1111/joms.12446>
- Huselid, M. A., y Becker, B. E., 1996, Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 400-422. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1996.tb00413.x>
- Isen, A. M., y Baron, R. A., 1991, Positive affect as a factor in organizational-behavior. *Research in organizational behavior*, 13, 1-53.
- Ivancevich, J. M., y Matteson, M. T., 1980, *Stress and work: A managerial perspective*. Scott Foresman.
- Jamal, M., 1984, Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational behavior and human performance*, 33(1), 1-21.
- Jennings, P., 2015, Early Childhood Teachers' Well-Being, Mindfulness, and Self-Compassion in Relation to Classroom Quality and Attitudes Towards Challenging Students. *Mindfulness* 6, 732-743. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0312-4>
- Jöreskog, K. G., y Sörbom, D., 1996, LISREL 8: User's reference guide. Chicago: Scientific Software.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K., 2001, The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kehoe, R. R., y Wright, P. M., 2013, The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39, 366-391. [doi:10.1177/0149206310365901](https://doi.org/10.1177/0149206310365901)
- Koys, D. J., 2001, The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Pers. Psychol*, 54, 101-114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Kuhn, R., 1988, Psychological tests reduce counterproductive acts by employees. *Assets Protection*, 9, 9-12.
- Landis, R. S., Beal, D. J., y Tesluk, P. E., 2000, A comparison approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 3(2), 186-207. <https://doi.org/10.1177/109442810032003>

- Larsen, J. N., 2001, Knowledge, human resources and social practice: The knowledge-intensive business service firm as a distributed knowledge system. *Service Industries Journal*, 21(1), 81-102. <https://doi.org/10.1080/714004998>
- Lee, I., y Cugin, J., 2020, Formalizing the HRM and firm performance link: the S-curve hypothesis. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1746682>
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., y LePine, M. A., 2005, A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764-775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., y Widaman, K. F., 2002, To parcel or not to parcel: exploring the question, weighting the merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 151-173. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902\\_1](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1)
- Loon, M., Otaye-Ebede, L., y Stewart, J., 2019, The paradox of employee psychological well-being practices: an integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156-187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479877>
- Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E., 2005, The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Madjar, N., Oldham, G. R., y Pratt, M. G., 2002, There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767. <https://doi.org/10.5465/3069309>
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., y Benton, C. F., 2020, "Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 12 No. 2, pp. 115-138. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0210>
- Marín-García, J. A., y Tomás, J. M., 2016, Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Martel, J. P., y Dupuis, G., 2006, Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social indicators research*, 77(2), 333-368. DOI 10.1007/s11205-004-5368-4
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., y Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Meglino, B. M. (1977). Stress and performance: Are they always incompatible?. *Supervisory Management*.
- McCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., y Hong, S., 1999, Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R., y Spector, P. E., 2011, Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors

- and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.569175>
- Nisar, S. K., y Rasheed, M. I., 2019, Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. *Journal of Public Affairs*, 20(1), e1986. <https://doi.org/10.1002/pa.1986>
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., y Schneider, B., 2008, Employee attributions of the 'why' of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545. [doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x)
- Paauwe, J., 2009, HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J., y Richardson, R., 1997, Introduction Special Issue on HRM and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262.
- Peccei, R., 2004, *Human resource management and the search for the happy workplace. Inaugural address*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Peccei, R. E., Van de Voorde, F. C., y Van Veldhoven, M. J. P. M., 2013, HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. *HRM & performance*, 15-46.
- Peccei, R., y Van De Voorde, K., 2019, Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., y 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. <https://doi.org/10.3390/ijerph16030479>
- Porter, M. E., 1990, The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.
- Ramsay, H., Scholarios, D., y Harley, B., 2000, Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178>
- Salgado, J. F., Blanco, S., y Moscoso, S., 2019, Subjective well-being and job performance: Testing of a suppressor effect. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 93-102. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a9>
- Satorra, A., 2011, Advanced aspects in SEM. In: *10th workshop on quantitative research techniques*, 15-16 June 2011, Castelló de la Plana, Spain.
- Schaufeli, W., y Enzmann, D., 1998, *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B., 2002, The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Shen, J., Benson, J., y Huang, B., 2014, High-performance work systems and teachers' work performance: The mediating role of quality of working life. *Human Resource Management*, 53(5), 817-833. <https://doi.org/10.1002/hrm.21614>
- Sonnentag, S., 2003, Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Soriano, A., W. Kozusznik, M., Peiró, J. M., y Mateo, C., 2018, 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. <https://doi.org/10.1177/0013916518794260>
- Staw, B. M., y Barsade, S. G., 1993, Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 304-331.
- Staw, B. M., y Cohen-Charash, Y., 2005, The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(1), 59-78. <https://doi.org/10.1002/job.299>
- Tippins, M. J., y Sohi, R. S., 2003, IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic management journal*, 24(8), 745-761. <https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Van Esch, E., Wei, L. Q., y Chiang, F. F., 2018, High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031>
- Van De Voorde, K., y Beijer, S., 2015, The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., y Van Veldhoven, M., 2012, Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., y Schreurs, P. J., 2004, The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Van Woerkom, M., Bakker, A. B., y Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>
- Veld, M., Paauwe, J., y Boselie, P., 2010, HRM and strategic climates in hospitals: does the message come across at the ward level? *Human Resource Management Journal*, 20(4), 339-356. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00139.x>

- Walton, R., 1985, From 'control' to 'commitment' in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 77-84.
- Wall, T. D., Wood, S. J., y Leach, D. J., 2004, Empowerment and performance. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 1-46.
- Wang, D., Waldman, D. A., y Zhang, Z., 2014, A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99, 181-198. <http://dx.doi.org/10.1037/a0034531>
- Warr, P., y Nielsen, K., 2018, *Wellbeing and work performance*. En E. Diener, S. Oishi, y Tay, L. (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
- Williams, L. J., y 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. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wilson, J. R., 1991, Personal perspective: critical human factors contributions in modern manufacturing. *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 1, 281-297. <https://doi.org/10.1002/hfm.4530010307>
- Wright, T. A., Cropanzano, R., y Bonett, D. G., 2007, The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93>
- Wright, P. M., y McMahan, G. C., 1992, Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, T. A., y Staw, B. M., 1999, Affect and favorable work outcomes: two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1), 1-23. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W)
- Wu, N., Hoque, K., Bacon, N., y Bou Llusar, J. C., 2015, High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 408-423. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12084>
- Yerkes, R. M., y Dodson, J. D., 1908, The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurological Psychology*, 18: 459-482.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., y Jenkins, D. A., 2008, The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

## Datos de los autores

Nombre: Esther Pagán-Castaño

Cargo:

Escuela/Facultad:

Universidad: ESIC Busines & Marketing School

Dirección: Av. Blasco Ibáñez, 55

Teléfono: +34 963 614 811

Correo electrónico: esther.pagan@esic.edu

ORCID:

Nombre: Fernando J. Garrigós-Simón

Cargo:

Escuela/Facultad: ETSINF

Universidad: Universitat Politècnica de València

Dirección: Camino de Vera s/n. 46022 Valencia, España

Teléfono: +34 963 877 680

Correo electrónico: garrigos@doe.upv.es

ORCID: 0000-0001-6580-9124

Nombre: Javier Sánchez-García

Cargo:

Escuela/Facultad:

Universidad: Universitat Jaume I Castelló

Dirección: Av. Vicent Sos Baynat, s/n 12071 Castellón de la Plana, España

Teléfono: +34 964 728 000

Correo electrónico: jsanchez@uji.es

ORCID: 0000-0002-7865-0076