

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL  
BIENESTAR LABORAL DE LOS EMPLEADOS**

**TRABAJO DE GRADO**

**MARIA PAULA GÓMEZ CORREA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL  
BIENESTAR LABORAL DE LOS EMPLEADOS**

**TRABAJO DE GRADO**

**MARIA PAULA GÓMEZ CORREA**

**MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecerle en primer lugar a Dios por todos los privilegios y oportunidades que he tenido en mi vida. A mis papas, que día a día se esfuerzan por darme lo mejor y ser un ejemplo a seguir. Por último, agradezco a Merlin Patricia Grueso por su acompañamiento y guía en la elaboración de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado en primer lugar a mis papas que son mi razón de ser y mi principal fuente de orgullo. A mi hermana, para quien espero ser el mejor ejemplo y quien será una excelente abogada rosarista. A los dos ángeles que me cuidan todos los días desde el cielo. Y por último a la universidad del Rosario, por ser la cuna de mi crecimiento.

## CONTENIDO

GLOSARIO .....	1
RESUMEN .....	2
PALABRAS CLAVE .....	2
ABSTRACT.....	3
KEY WORDS.....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1. Justificación.....	4
1.2. Objetivos .....	5
1.2.1. Objetivo general.....	5
1.2.2. Objetivos específicos .....	6
1.3. Alcance y vinculación con el proyecto .....	6
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	7
2.1. Prácticas de recursos humanos.....	7
2.1.1 Práctica de provisión de personal .....	12
2.1.2. Practica de formación y desarrollo .....	15
2.1.3. Practica de promoción de personal .....	21
2.1.4. Práctica de evaluación de desempeño.....	26
2.1.5. Práctica de compensación y pago .....	32
2.1.6. Práctica de balance trabajo-familia.....	37
2.2. Bienestar laboral.....	39
2.2.1. Satisfacción laboral.....	45
2.2.2. Engagement.....	51
3. EVIDENCIA EMPIRICA.....	56
4. CONCLUSIONES .....	66
5. RECOMENDACIONES.....	70
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Etapas del reclutamiento de personal .....	13
Figura 2 Ciclo de formación .....	17
Figura 3 Ciclo de la evaluación de desempeño.....	28
Figura 4 Definición bienestar laboral .....	43
Figura 5 Dimensiones del bienestar laboral.....	44
Figura 6. Relaciones encontradas entre las prácticas y medidas de bienestar laboral .....	64

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Taxonomía de las prácticas de recursos humanos .....	9
Tabla 2 Clasificación y requisitos del reclutamiento de personal.....	13
Tabla 3 Métodos de formación y desarrollo .....	19
Tabla 4 Métodos y técnica de evaluación de desempeño .....	29
Tabla 5 Categorías de prestaciones.....	36
Tabla 6 Definiciones bienestar laboral .....	40
Tabla 7 Definiciones satisfacción laboral .....	46
Tabla 8 Determinantes de la satisfacción laboral .....	49
Tabla 9 Definiciones de engagement.....	51
Tabla 10 Carácter de las relaciones entre las prácticas y el bienestar laboral .....	65

## GLOSARIO

**Bienestar:** estado óptimo de una persona en el cual se tienen las cosas necesarias para vivir bien.

**Satisfacción:** sensación derivada de un estado de realización personal, felicidad y cumplimiento.

**Burnout:** estado mental persistente, negativo, caracterizado principalmente por agotamiento emocional, sentimiento de reducida competencia y motivación (Schaufeli, W. B. y Ezzamel, D., 1998). Estado contrario a la satisfacción.

**Engagement:** estado positivo caracterizado por dedicación, vigor y absorción (Salanova, M. y Schaufeli, W.B., 2004).

**Practica:** acción que se realiza continuamente con la finalidad de alcanzar un objetivo. Que comporta utilidad o produce provecho (Real Academia Española, 2014).

**Recurso:** medio de cualquier clase que sirve para conseguir lo que se pretende. Herramientas organizacionales para la consecución de los objetivos (Real Academia Española, 2014).

**Management:** llevar a cabo acciones conducentes al alcance de objetivos específicos. Implica prever, planificar, mandar, coordinar y controlar.

**Sostenibilidad:** Perdurabilidad o supervivencia dentro de un entorno. Mantenerse vigente.

**Desempeño:** grado de cumplimiento que se tiene respecto a un objetivo o un fin.

**Motivación:** estímulos recibidos por una persona para llevarla a realizar determinadas acciones con persistencia hasta alcanzar objetivos establecidos.

**Balance:** equilibrio entre las dimensiones de la vida personal, en sus necesidades e intereses.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es formular, mediante una profunda revisión documental, bibliográfica y empírica, una fundamentación teórica sobre si existe o no incidencia de las prácticas de recursos humanos sobre el bienestar laboral de los empleados, y el que grado en que esta se presenta sobre aspecto como el engagement y la satisfacción laboral.

Se realizó la revisión de múltiples estudios empíricos que aportaran evidencia sobre la relación que se presenta entre las principales prácticas de recursos humanos – *provisión de personal, formación y desarrollo, promoción de personal, evaluación de desempeño, compensación y pago, y balance trabajo-familia* – y el bienestar laboral, representado en el engagement y satisfacción en el trabajo de los empleados.

Los resultados de este trabajo indican la existencia de una relación e incidencia de las prácticas de recursos humanos, el bienestar laboral, el engagement y la satisfacción laboral. De igual forma se encontró que estas relaciones son principalmente de carácter positivo, lo cual indica que las organizaciones que desarrollan este tipo de prácticas en su interior, fomentan tanto el desarrollo y la presencia de bienestar laboral en sus empleados, como su perdurabilidad.

## PALABRAS CLAVE

**Palabras clave:** Practicas recursos humanos, bienestar laboral, satisfacción laboral, engagement, burnout, dirección recursos humanos.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to develop, through a deep documentary and empirical literature review, a theoretical foundation on whether or not there is impact of HR practices on work-related wellbeing of employees, and the degree in which this relationship is present with job satisfaction and employee engagement.

A review of multiple studies was conducted in order to obtain empirical evidence of the relationship between the main human resource practices – recruitment and selection, training and development, employee promotion, performance appraisal, compensation and payment, and balance work-family – and the well-being at work of the employees, represented by their engagement and work satisfaction.

The results of the present study indicate the existence of a relationship and impact between human resource practices, work-related wellbeing, engagement and job satisfaction. Likewise, it was found that these relationships are mainly positive, which indicates that organizations that develop such practices, foster not only its development and presence, as its perdurability.

## **KEY WORDS**

**Key words:** Human resource practices, employee well-being, work-related well-being, employee satisfaction, engagement, burnout, human resource management.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El bienestar laboral de los empleados es una de las metas más anheladas dentro de las organizaciones, ya que es un indicador positivo de las acciones que toma cualquier compañía con el fin de hacer de la experiencia del trabajador en la organización algo que fomente el buen desempeño y por lo tanto permita alcanzar mejores resultados.

Es a partir de esto que dentro de las organizaciones, con el creciente interés por las personas dentro de ellas, que surgen las prácticas de recursos humanos, las cuales están orientadas al manejo eficiente y correcto de estos recursos, para que mediante esto se logre alcanzar los objetivos organizacionales. De esta forma, surge la necesidad de establecer si estas prácticas tienen alguna influencia, y cuáles de ellas, sobre el bienestar de los trabajadores.

Al plantear lo anterior, se supone que las prácticas tienen efectos sobre este estado, y que por lo tanto se ve reflejado sobre ciertos indicadores, como lo son la satisfacción laboral, la motivación, el clima y cultura organizacional, el engagement y el burnout. La comprensión de esta relación e incidencia, puede permitir a las organizaciones establecer planes de acción y estrategias para la ejecución de ciertas prácticas como la provisión de personal, que incluye los procesos de reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, la promoción de personal, la evaluación del desempeño, compensación y el balance trabajo-familia. Estando estas prácticas, encaminadas a la potenciación de efectos positivos sobre el empleado y la percepción del mismo hacia determinados comportamientos y medidas de la empresa.

### **1.1. Justificación**

La importancia del estudio de la incidencia de las prácticas de recursos humanos sobre el bienestar laboral de los empleados y su percepción sobre las mismas, es relevante ya que se ve reflejando en indicadores que permiten determinar el estado de salud-enfermedad de una organización.

Al concebir a una organización saludable como aquella en la cual se generan efectos positivos sobre los empleados, surge el interés e importancia por determinar si las prácticas de recursos humanos tienen alguna incidencia en el estado de bienestar, concibiéndolo como un balance global de recursos sociales, personales y aptitudes individuales (Blanco y Díaz, 2005) y para Grant (2007) y Warr (1987), como la calidad general de la experiencia y del desempeño en el trabajo.

De esta manera, se relaciona el bienestar de los empleados como un indicador de salud organizacional y por lo tanto un objetivo, que según lo que se busca concluir en el proyecto, se puede alcanzar mediante la ejecución de prácticas de recursos humanos.

Se convierte en un imperativo de toda empresa formular políticas, planes, tomar medidas y generar cambios, para que mediante estos las organizaciones puedan alcanzar las metas y objetivos que se establecen según las condiciones del entorno y la respuesta ante estos, de manera tal que se logre mantener un estado de salud organizacional para todos los stakeholders y principalmente, para el interés del presente proyecto, de los empleados.

Por tanto, una organización saludable, dentro de la cual los empleados perciban bienestar y tengan un buen desempeño en sus labores, fomenta un clima y condiciones favorables para tener una mejora continua, donde se a través de acciones y planes específicos, se promueva el crecimiento y adaptabilidad, y le permita enfrentarse a las diferentes condiciones de su entorno.

## **1.2.Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia de un conjunto de prácticas de recursos humanos sobre el bienestar de los trabajadores.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Establecer cuáles son las principales prácticas de recursos humanos
- Identificar las diferentes las diferentes escalas de medición del bienestar de los empleados.

### **1.3. Alcance y vinculación con el proyecto**

La relevancia del estudio de la incidencia de las prácticas de recursos humanos sobre el bienestar laboral de los empleados y su percepción sobre las mismas, es relevante ya que se ve reflejando en indicadores que permiten determinar el estado de salud-enfermedad de una organización.

Al concebir a una organización saludable como aquella en la cual se generan efectos positivos sobre los empleados, surge el interés e importancia por determinar si las prácticas de recursos humanos tienen alguna incidencia en el estado de bienestar, concibiéndolo como un balance global de recursos sociales, personales y aptitudes individuales (Blanco y Díaz, 2005) y para Grant (2007) y Warr (1987), como la calidad general de la experiencia y del desempeño en el trabajo.

De esta manera, se relaciona el bienestar de los empleados como un indicador de salud organizacional y por lo tanto un objetivo, que según lo que se busca concluir en el proyecto, se puede alcanzar mediante la ejecución de prácticas de recursos humanos.

Se convierte en un imperativo de toda empresa formular políticas, planes, tomar medidas y generar cambios, para que mediante estos las organizaciones puedan alcanzar las metas y objetivos que se establecen según las condiciones del entorno y la respuesta ante estos, de manera tal que se logre mantener un estado de salud organizacional para todos los stakeholders y principalmente, para el interés del presente proyecto, de los empleados.

Por tanto, una organización saludable, dentro de la cual los empleados perciban bienestar y tengan un buen desempeño en sus labores, fomenta un clima y condiciones favorables para tener

una mejora continua, donde se a través de acciones y planes específicos, se promueva el crecimiento y adaptabilidad, y le permita enfrentarse a las diferentes condiciones de su entorno.

## **2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **2.1.Prácticas de recursos humanos**

Posteriormente a la Revolución industrial, durante gran parte del siglo XIX, aparecen y se plantean nuevas teorías con máximos expositores como Frederick Taylor y Henri Fayol, quienes proponen la sistematización de conocimientos, marcadas por la fuerte herencia del Fordismo con un alto grado de maquinismo hacia la búsqueda de la automatización en los procesos, la producción en masa, la optimización y la alta productividad (Taylor, 2003). Los principales representantes y teóricos, buscaban la resolución de todas aquellas problemáticas relacionadas con la eficiencia de la producción (Barba, 2010), optimizando los procesos y los recursos utilizados dentro de ellos.

Es a partir del surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo con el Experimento de Hawthorne en 1911, que los comportamientos, dinámicas de trabajo en grupo y las necesidades de relacionarse de los trabajadores, cobran relevancia y son puestos en la mira de nuevos estudios y teóricos (Lewin, 1947).

De esta manera el trabajo o toda aquella actividad productiva deja de limitarse únicamente a toda aquella dirigida a obtener una remuneración (Warr, 2003) con miras hacia la eficiencia y productividad. Este nuevo interés se ve reforzado posteriormente por aportes importantes como la Teoría Motivacional de Maslow (1954, 2009), donde se establece que a través de la satisfacción de las necesidades que se organizan de forma jerárquica, el trabajador logra alcanzar un alto grado de salud psicológica, un estado de bienestar y una mayor motivación para la satisfacción de necesidades superiores.

Dado este viraje de objeto de interés desde el proceso productivo y los métodos, hacia el trabajador, sus necesidades y rendimiento, surge el reconocimiento de la importancia de los recursos humanos dentro de la organización, entendidos como “la fuente para alcanzar la ventaja competitiva debido a la capacidad de transformar otros recursos (dinero, maquinaria, métodos, procesos e insumos)” (Tiwari, 2012, p.670).

Ante el reconocimiento y la asignación de valor al recurso humano, aparece la necesidad de establecer prácticas específicas que sean un mecanismo o herramienta para la consecución de los objetivos y metas de la organización. Estas prácticas son entendidas como “todas aquellas actividades orientadas al manejo del conjunto de los recursos humanos dentro de una organización, y al aseguramiento de que sean utilizados para alcanzar los objetivos organizacionales” (Tiwari, 2012, p.669).

Por su parte, Grueso (2009, p.16) las define como “el conjunto de actividades que afectan directamente los resultados, la actuaciones y las actitudes del personas; por esta razón se consideran un recurso de valor para el logro de la competitividad y el desarrollo organizacional”, y para Beltran y Roca (2013) es a través de estas y su implementación, que las organización generan y logran en sus empleados comportamientos esperados y el desarrollo de habilidades requeridas.

Estas prácticas no tiene únicamente como finalidad el logro del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, sino alcanzar el buen desempeño de sus empleados y generar en ellos un estado de bienestar, para así incrementar su rendimiento, proporcionando oportunidades de participación, mejorando sus habilidades e incrementando su motivación (Kooij, Guest, Clinton, Knight, Jansen y Dijkers, 2013). Adicionalmente, no solo tienen efecto sobre el desempeño del recurso humano, sino de las organizaciones mismas (Grueso, 2009), ya que traen valor a ellas sin importar cuál sea su estrategia (Beltran y Roca, 2013).

Así como autores e investigadores han formulado múltiples definiciones para las prácticas de recursos humanos, también hay multiplicidad de clasificaciones en diversas taxonomías. Por ejemplo, dentro de las prácticas de recursos humanos más importantes Purcell, Kinnie, Rayton y

Swart (2003), establecen que las principales que deben ser gestionadas dentro de una organización son el reclutamiento y selección, formación y desarrollo, participación, pagos y recompensas, flexibilidad, y el involucramiento en la toma de decisiones.

Otra clasificación en torno de las prácticas de recursos humanos más comúnmente utilizadas en la literatura académica, la realiza Grueso (2009) así: provisión de personal, que incluye los procesos de reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, promoción de personal, evaluación del desempeño, compensación y prácticas de balance trabajo-familia.

**Tabla 1** *Taxonomía de las prácticas de recursos humanos*

<b>Delaney, Lewin y Ichniowski (1989)</b>	<b>Huselid (1995)</b>	<b>Gupta y Singhal (1993)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Compensación</li> <li>• Diseño de cargos de trabajo</li> <li>• Participación</li> <li>• Procedimientos de comunicación</li> <li>• Valoración de actitudes</li> <li>• Distribución de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Compensación</li> <li>• Diseño de cargos de trabajo</li> <li>• Participación</li> <li>• Procedimientos de comunicación</li> <li>• Valoración de actitudes</li> <li>• Distribución de información</li> <li>• Promoción de personal</li> <li>• Capacitación y entrenamiento</li> <li>• Reclutamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Desarrollo de carrera/promoción de personal</li> <li>• Sistema de recompensas</li> <li>• Reclutamiento y selección (planeación de recursos humanos)</li> </ul>

<b>Jimenez y Sanz-Valle (2005)</b>	<b>ERCOVA (2004)</b>	<b>Stone, Deci y Ryan (2009)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Entrenamiento y capacitación</li> <li>• Desarrollo de carrera</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Compensación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliación trabajo-familia</li> <li>• Prevención de mobbing</li> <li>• Desarrollo de habilidades</li> <li>• Desarrollo de carrera</li> <li>• Salud psicosocial</li> <li>• Equidad percibida</li> <li>• Comunicación e información organizacional</li> <li>• Responsabilidad social empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Capacitación/ entrenamiento</li> <li>• Desarrollo de carrera</li> <li>• Mentoring (apadrinar)</li> </ul>
<b>Pfeffer (1998)</b>	<b>Fombrun, Tichy y Devana (1982)</b>	<b>Purcell (2003)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento extensivo</li> <li>• Selección</li> <li>• Compensación contingente</li> <li>• Seguridad en el empleo</li> <li>• Reducción de diferencia de estatus</li> <li>• Información sobre el desempeño financiero</li> <li>• Descentralización en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Compensación</li> <li>• Desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del puesto de trabajo</li> <li>• Reclutamiento, selección y gestión de talento</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Recompensas</li> <li>• Participación (dar al empleado voz)</li> </ul>

<b>Delery y Doty (1996)</b>	<b>Mak y Akhtar (2003)</b>	<b>Cuestionario HERO- Salanova, Llorens y Martinez (2011)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades internas de carrera</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluación por resultados</li> <li>• Participación en las utilidades</li> <li>• Seguridad en el empleo</li> <li>• Mecanismos de participación</li> <li>• Descripción de cargos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Sistemas de incentivos</li> <li>• Diseño de puestos</li> <li>• Sistemas de promoción</li> <li>• Participación de la información</li> <li>• Valoración de la actitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención del mobbing</li> <li>• Desarrollo de habilidades</li> <li>• Desarrollo de carrera</li> <li>• Salud psicosocial</li> <li>• Equidad percibida</li> <li>• Comunicación e información organizacional</li> <li>• Responsabilidad social empresarial</li> </ul>
<b>Von Glinow, Drost y Teagarden (2002)</b>	<b>Vlachos (2009)</b>	<b>Departamento de Trabajo, USA (1993)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento y desarrollo</li> <li>• Selección</li> <li>• Compensación</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad en el trabajo</li> <li>• Selección</li> <li>• Equipos autogestionados</li> <li>• Compensación</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Participación en la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Diseño del trabajo</li> <li>• Promoción</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Evaluación de actitudes</li> <li>• Distribución de la información</li> <li>• Tramite de quejas</li> </ul>

**Fuente:** Grueso (2009, pp.19)

Si bien algunos incluyen algunas prácticas diferentes, o denominan las mismas bajo otro nombre, se puede observar que la *selección* está presente en la mayor parte de las taxonomías. Así como la *formación y desarrollo* (capacitación), la *evaluación de desempeño*, y la *promoción de personal* (oportunidades interna de carrera, desarrollo de carrera). Aun cuando la práctica de *conciliación o balance trabajo-familia* no está contemplada sino por un autor dentro de los autores

consultados, requiere ser tenida en cuenta, ya que no es posible ver al individuo separando su dimensión personal (familia) y laboral (trabajo).

A continuación se presentan y revisan en detalle cada una de las prácticas que se han utilizado más comúnmente por los autores consultados, y que se ven resumidas en la taxonomía utilizada por Grueso (2009).

### **2.1.1 Práctica de provisión de personal**

Hoy en día la fuerza laboral es el principal recurso para que una organización consiga alcanzar sus objetivos y que logre perdurar en un entorno cada vez más demandante y dinámico. Uno de los principales aspectos que debe garantizar una organización dentro de cualquier entorno, es contar con personas que posean las habilidades, la experiencia, el conocimiento y el valor económico esperado (Beltran y Roca, 2013), constituyendo así su capital humano.

Este capital o fuerza laboral, se puede conseguir mediante la práctica de selección y contratación de los empleados en el mercado laboral, y el nivel del mismo puede ser garantizado mediante el proceso de selección y contratación a través del cual se definen las características requeridas en este capital (Snell y Dean, 1992).

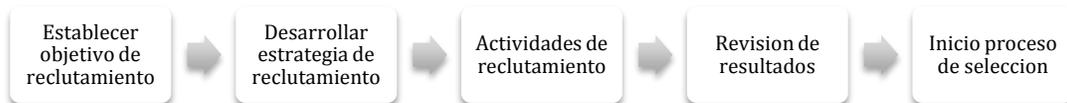
La práctica que procura a las organización la consecución de este recurso es la provisión de personal, que se entiende como “la identificación, atracción y elección de las personas más convenientes para trabajar en una organización” (Grueso, 2009, p.21). Esta práctica como proceso fundamental dentro de una organización no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos (Chiavenato, 2000).

Está constituida como un proceso compuesto por dos etapas: el reclutamiento de personal y la selección de personal, las cuales deben realizarse correctamente para lograr que la persona seleccionada, se ajuste a un cargo que ha sido previamente definido y diseñado, y a la organización y su estructura (Grueso, 2000).

## Reclutamiento de personal

De acuerdo a la Real Academia, el reclutamiento es el proceso consistente en reunir gente para un propósito determinado. Para el propósito específico de la provisión de personal, se entiende como el proceso utilizado para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de un proceso de selección (Aguilar et al, 2010). Breugh (2009) por su parte, presenta el proceso de reclutamiento en los paso siguientes, los cuales son precedente e indispensables para la selección y sus buenos resultados, tal y como se ilustra en la Figura 1.

**Figura 1** *Etapas del reclutamiento de personal*



**Fuente:** Breugh, 2009.

Previo al inicio de este proceso, debe tenerse claridad de las actividades, responsabilidad y objetivos del cargo, ya sea nuevo o existente. Chiavenato (2009) establece que se deben tener cubiertos los siguientes requisitos para el inicio del reclutamiento: intelectuales, físicos, responsabilidades, y condiciones de trabajo.

**Tabla 2** *Clasificación y requisitos del reclutamiento de personal*

CLASIFICACION	REQUISITOS
Intelectuales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación</li><li>• Experiencia</li><li>• Competencias</li></ul>
Físicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad física</li><li>• Capacidad mental</li></ul>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Información</li><li>• Contactos/ relaciones</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Equipos y recursos</li> </ul>
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de trabajo</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Implementos de seguridad</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia del autor con base en Chiavenato (2009).

La realización del proceso de reclutamiento cuenta con dos fuentes y dos formas. Las formas son los medios a través de los cuales se obtienen los candidatos a evaluar para el cargo, que puede ser de forma *pasiva*, donde las personas envían directamente a la organización su hoja de vida sin existir una convocatoria específica; o de forma *activa*, donde se reciben hojas de vida ante la realización de acciones concretas como anuncios, convocatorias y concursos. Por otro lado, las fuentes son el origen del cual provienen los candidatos, las cuales a su vez se clasifican como interna y externa. La *interna*, es donde el cargo es anunciado a los miembros de la misma organización (Grueso, 2009); y la *externa*, donde personas que no pertenecen a la organización responden ante las acciones de convocatoria del proceso.

De acuerdo a estudios como el realizado en España por McCormick y Asociados (2012), los principales canales de reclutamiento (fuentes) son los portales de empleo y las redes sociales profesionales. Resultado similar al encontrado por Giacomelli (2009) en Monterrey, México, donde se le preguntó a 15 empresas cuál era su principal fuente de hojas de vida, teniendo como resultado el internet y las bolsas de empleo.

### **Selección de personal**

La selección de personal es parte de la práctica de provisión, como etapa posterior al reclutamiento, definida como el proceso mediante el cual se selecciona al individuo más adecuado para un determinado cargo, convocado a través del proceso de reclutamiento (Saldado y Silva

2008). El objetivo de este proceso es identificar a los candidatos competentes que se ajustan al cargo y a la organización (Lunenburg, 2011).

Esta es una etapa que Chiavenato (2002), define como una actividad de divulgación de llamado, de atención, de incremento en la entrada, una invitación. La selección no es solamente la búsqueda de las personas adecuadas para las organizaciones, sino también es una contrapartida en la que los individuos buscan una organización en la cual puedan satisfacer sus necesidades, aportar sus conocimientos y capacidades, y desarrollarse.

Werther (2004), establece que el proceso está compuesto por tres elementos principales. Un adecuado análisis del cargo, que implica la descripción de las tareas y funciones, los requerimientos del perfil y el nivel de desempeño esperado. En segundo lugar, una planeación de recursos humanos, entendida como el proceso mediante el cual se busca garantizar el mayor aprovechamiento del recurso humano con miras a alcanzar los objetivos organizacionales, que permite saber las posiciones disponibles y como realizar el proceso de acuerdo a las necesidades identificadas para el cargo. Y por último, el conocimiento de los candidatos que permita identificar las características deseadas para desempeñarse en las funciones.

En cuanto a los métodos y herramientas que deben ser utilizados, existen múltiples propuestas. Autores como Oswald y Houg (2000) proponen métodos como las entrevistas, assessment center, y revisión y pruebas de biodata. Para Robertson y Smith (2001) son la valoración de personalidad (personality assessment), entrevistas, y la revisión de currículos y hojas de vida. Pulakos (2005) por su parte, incluye también pruebas de habilidad cognitiva, pruebas de conocimientos específicos, pruebas de personalidad, pruebas de habilidades físicas y pruebas situacionales.

### **2.1.2. Práctica de formación y desarrollo**

Las condiciones cambiantes y las constantes demandas del entorno actual, generan la necesidad en las organizaciones de mantenerse altamente competitivas y actualizadas para sobrevivir, crecer y desarrollarse. Es aquí donde la práctica de formación y desarrollo se presenta como un

mecanismo de respuesta a los cambios del entorno y sus demandas, entendida como un “esfuerzo por parte de la organización con el propósito de contribuir en la mejora de las habilidades de los empleados y en el desarrollo de la organización” (Grueso, 2009, p.34).

La formación y desarrollo, es también llamada por algunos autores como: formación y desarrollo, entrenamiento y desarrollo (Von Glinow y colaboradores, 2002), desarrollo de carrera y Entrenamiento (Departamento de Trabajo, USA, 1993). Es una práctica que procura mejorar y desarrollar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados de la organización para incrementar su desempeño (Kashi, 2014)

Ongori y Chishamiso (2011, p.190) definen la *formación* como “la acción de enseñar y formar a través de la instrucción, observación o mediante procesos orientados a desarrollar habilidades y conocimientos, para lograr la consecución de los objetivos de la organización”. La formación implica ofrecer a los empleados la oportunidad de entender e interiorizar sus roles y desarrollar las habilidades necesarias para desempeñarse correctamente (Marescaux et al, 2013). El desarrollo por su parte es entendido como “un proceso de ajuste entre los planes de Recursos humanos, las necesidades estratégicas de la organización y los planes de carrera y crecimiento de los empleados” (Salanova y Schaufeli, 2004, p.132).

Los términos formación y desarrollo son utilizados constantemente sin diferenciación, sin embargo Obisi (2011) resalta que el termino formación es para una tarea o actividad específica, mientras que el desarrollo implica no solo las actividades que tienen impacto sobre el desempeño laboral, sino que adicionalmente generan el crecimiento personal de los empleados. Por su parte Steinmetz y Lawrence (1996) indican que la formación es un proceso a corto plazo, donde se adquieren conocimientos de carácter tecnico y habilidades para desarrollar tareas específicas. Mientras que el desarrollo es un proceso a largo plazo, que involucra a la alta dirección de la organización.

Philips (2002) establece que las funciones de la práctica de formación y desarrollo de una organización son las siguientes:

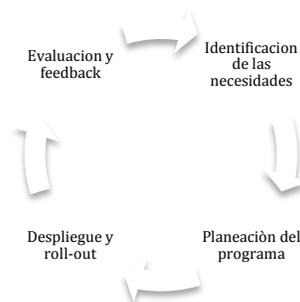
- Incrementar la productividad

- Mejorar y potencializar el conocimiento, habilidades y actitudes de los empleados
- Reducción de los accidente, mala utilización y desperdicio de los recursos y del ausentismo
- Actualización del capital humano
- Incrementar el nivel de desempeño y la productividad de los empleados

Existen dos fuentes de capacitación o formación: interna o In-house y externa (Coles, 2000). La primera hace referencia miembros propios de la organización de diferentes áreas, que cuentan con la experiencia y conocimientos objetivos que desean ser transferidos a los empleados dentro de los programas de formación y desarrollo; la segunda se refiere a personas ajenas a la organización o empresas especializadas, que puedan aportar experiencia y experticia. Las fuentes también pueden ser combinadas, de acuerdo a las necesidades en términos de conocimientos y habilidades a desarrollar.

Para que los programas de formación y desarrollo sean exitosos y tengan los resultados esperados por parte de la organización, estos deben ser procesos continuos, cíclicos y sistemáticos (Obisi, 2001; Ongori y Chishamiso, 2011). El ciclo de formación está compuesto por las siguientes etapas: identificación de la necesidades de la organización en términos de formación y desarrollo de sus empleados, planeación de los programas, despliegue y roll-out, y por último, evaluación y feedback (Ongori et al, 2011). Ver figura 2.

**Figura 2** *Ciclo de formación*



**Fuente:** elaboración propia con base en Ongori et al (2011)

Armstrong (2014) menciona que las necesidades de la organización en temas de formación deben ser analizadas desde varios puntos de vista, con el objetivo de ser correctamente

identificadas: desde la organización, después por departamentos, equipos funciones o cargos, y por último, individualmente por empleado.

Existen cuatro formas principales de identificar y analizar las necesidades de formación: análisis de funciones, encuestas, análisis de recursos humanos y evaluaciones de desempeño. De esta última, es posible identificar las fortalezas y debilidades de los empleados. Debilidades que deben convertirse en las necesidades de formación y objetivo del programa a desarrollar. Es importante resaltar que los programas de formación y desarrollo deben llevarse a cabo únicamente cuando las necesidades se han identificado y se han establecido los objetivos (Obisi, 2011).

La evaluación del programa de formación y desarrollo se entiende como “todo intento por obtener información y retroalimentación respecto a los efectos del programa y evaluar el valor de la información y conocimientos obtenidos” (Obisi, 2011, p.87). Los mecanismos de evaluación pueden ser: cuestionarios, evaluación de desempeño laboral, medición de los resultados de la unidad de trabajo y del impacto organizacional. Ongori y Chishamiso (2011) resaltan que no existe un método único para medir la efectividad de los programas de formación y desarrollo, ya que debe ajustarse a los requerimientos y recursos de cada organización.

Es importante resaltar que aun cuando se complete el ciclo de formación, la responsabilidad de la efectividad y buenos resultados, no dependen únicamente de la organización y del área de Recursos humanos. Estos programas requieren de una reciprocidad y compromiso entre la organización para formar y desarrollar continuamente a sus empleados, y el compromiso de estos para participar activamente y obtener los resultados esperados en cuanto a su desempeño y crecimiento. Obisi (2011) establece que existen cuatro grandes grupos responsables y directamente involucrados: 1) altos directivos, 2) recursos humanos, 3) supervisores y jefes, y 4) empleados.

Adicionalmente a la identificación de las necesidades y establecimiento de los objetivos de formación y desarrollo, se deben seleccionar los métodos correctos, que pueden ser categorizados en 2 grandes grupos: on-the-job y off-the-job (Obisi, 2011; Ongori y Chishamiso, 2011; Milhem et al, 2014).

En los métodos *in-the-job* (*en el trabajo*), los empleados desarrollan habilidades y competencias día a día en el entorno real de trabajo, mediante la utilización de diferentes herramientas y equipos y normalmente es llevado a cabo por miembros de la propia organización (Ongori y Chishamiso, 2011). Estos métodos pueden aplicarse en el mismo puesto de trabajo o un lugar específico que la organización destine para las actividades de formación y desarrollo. Algunos de los métodos más importantes son: rotación laboral, formación virtual, conferencias, y mentoring.

En los métodos *off-the-job* (*fuera del trabajo*) las actividades se llevan a cabo fuera del contexto laboral y de las instalaciones de la compañía, y puede estar a cargo de empleados de la organización, personas externas o establecimientos especializados (Obisi, 2011). Los principales métodos son: aula de formación, E-learning, simulaciones, juegos de rol y talleres.

**Tabla 3** *Métodos de formación y desarrollo*

<b>METODOS ON-THE-JOB</b>	
Rotación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en la movilización de los empleados dentro de las diferentes áreas o departamentos de la organización, para ampliar sus conocimientos respecto a las diferentes actividades y evaluar sus habilidades (Ongori y Chishamiso, 2011).</li> <li>• Permite que el empleado desarrolle una visión holística de la organización.</li> <li>• Los empleados adquieren diferentes habilidades y desempeñan varias tareas por un periodo puntual de tiempo (Syed y Yan, 2012).</li> <li>• Provee varias experiencias que incrementan el potencial del empleado.</li> </ul>
Conferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comunica y transmite el conocimiento a través de formadores que cuenta con experiencia específica y suficiente (Ongori y Chishamiso, 2011).</li> <li>• Ventaja: puede dar cobertura a grandes grupos, menores costos y tiempo.</li> <li>• Desventaja: no fomenta la participación activa de los empleados en el intercambio de conocimientos e información, y se dificulta la retroalimentación sobre la comprensión del tema.</li> </ul>

---

Formación virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimientos y contenido es transmitido a través de software especializado, ya sea en el equipo de trabajo o aulas especiales destinadas a los programas de formación (Ongori y Chishamiso, 2011).</li> <li>• Facilita tener a disposición de los empleados mayor variedad de temas y contenidos de formación.</li> </ul>
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en la selección de <i>mentores</i> que cuentan con conocimientos, habilidades y experiencias específicas, las cuales quieren ser transmitidas a los empleados (Milhem et al, 2014).</li> </ul>

---

### **METODOS OFF-THE JOB**

---

Aula de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sesiones de formación se llevan a cabo fuera del lugar de trabajo, en espacios específicamente destinados a estas actividades, lo cual minimiza las distracciones y fomenta un ambiente propicio para el aprendizaje (Ongori y Chishamiso, 2011).</li> </ul>
E-learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este método se refiere a la “utilización de herramientas tecnológicas para fortalecer y apoyar el proceso educativo y de aprendizaje, y el intercambio de información y conocimientos” (Milhem et al, 2014, p.21).</li> <li>• El medio principal para este método de formación es el computador a través de plataformas virtuales, donde no hay una interacción física.</li> <li>• Es uno de los métodos menos costosos y con mayores alcances, debido a que es fácil de actualizar, controlar y manejar por parte de los empleados (Milhem et al, 2014).</li> </ul>
Simulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste en la reproducción de un evento o situación determinada, permitiendo que los empleados practiquen y perfeccionen habilidades específicas (Ongori y Chishamiso, 2011)</li> <li>• Se utiliza principalmente cuando es muy costoso o riesgoso formar al empleado directamente en el ejercicio de sus funciones. Busca evitar exponer al empleado ante situaciones que puedan generarle inseguridad (Ongori y Chishamiso, 2011).</li> </ul>

---

- 
- Juegos de rol • Mediante este método se busca crear situaciones realistas y hacer que los empleados asuman roles específicos. Se utiliza principalmente para mejorar las ventas, fomentar el liderazgo y habilidades para presentar entrevistas (Ongori y Chishamiso, 2011).
- 

**Fuente:** Ongori y Chishamiso (2011), Syed y Yan (2012), Milhem et al (2014).

La correcta identificación de las necesidades y objetivos de formación y desarrollo, la planeación de los programas y selección de los métodos, permite que las organizaciones se provean de una fuerza de trabajo capacitada y con un aprendizaje continuo (Beltran y Roca, 2013) lo cual permite que tengan un mejor desempeño y sean más competitivas. La práctica de formación y desarrollo “permite alcanzar los objetivos organizacionales mediante la contribución de los empleados y grupos de trabajo a través del desarrollo apropiados de conocimientos, habilidades y actitudes” (Ongori y Chishamiso, 2011, p.187).

### **2.1.3. Práctica de promoción de personal**

La práctica de promoción de personal se entiende como “el proceso mediante el cual un empleado accede a una posición mejor remunerada, con mayor responsabilidad y mayor jerarquía en la organización” (Grueso, 2009, p.28). Lazear y Rosen (1981) por su parte la conciben como un mecanismo mediante el cual se puede premiar y dar reconocimiento a los empleados de acuerdo a la contribución que hacen para que la organización alcance sus objetivos. La promoción sucede cuando un empleado tiene un movimiento en dirección ascendente dentro de la estructura y jerarquía de la organización, lo que implica una nueva posición con mayores responsabilidades (Naveed et al, 2011).

El promover a los empleados es una práctica que permite que las habilidades de éstos sean identificadas, reconocidas y premiadas dentro de la organización, lo que permite que se haga un mejor uso y provecho del capital humano (Allen, 1997). Constituye también un aspecto importante para el empleado donde normalmente se presentan incrementos significativos en el salario y tiene un impacto sobre otros aspectos del trabajo como responsabilidades y compromiso.

La práctica de promoción se utiliza normalmente para alcanzar dos objetivos. El primero es tener a las personas indicadas dentro de cada posición, y el segundo el lograr la motivación de sus empleados. También, puede ser un factor importante para fomentar e incrementar la satisfacción laboral del empleado, “si sienten que la organización reconoce que vale la pena promoverlos a un cargo con mayor autoridad y control” (Naveed et al, 2011, p.301).

La promoción representa una alternativa al proceso de reclutamiento y selección de carácter externo, ya que prioriza el cubrimiento de vacantes con persona del interior de la organización, permitiendo que éstos perciban que se les ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera. Sin embargo, Billikopf (2014) puntualiza que es importante que aun cuando se reconocen los efectos positivos de la promoción, no debe significar que se elimine la opción de la selección externa, ya que la organización debe garantizar que los cargos sean ocupados por personas lo suficientemente cualificadas de acuerdo a los requerimientos, y estas pueden venir del exterior: “una política de promoción exitosa no debe limitar al personal interno ni limitar la opción de contratación externa” (Billikopf, 2014, p.50). Se debe tener siempre presente que un buen desempeño en un cargo o en el pasado, no se puede traducir siempre en uno equivalente en el futuro o después de una promoción a una nueva posición.

Los sistemas de promoción pueden ser *informales* o *formales* dentro de una organización. En el primero no hay un procedimiento establecido, ya que la promoción de un empleado “se analiza y decide de manera aislada” (Grueso, 2009, p.28). Los criterios utilizados dependen de los requerimientos que la dirección de la organización establezca para que un empleado sea considerado para ocupar cargos con mayores responsabilidades y un mayor nivel jerárquico. Por el contrario, los sistemas formales utilizan factores claramente definidos a partir de los cuales un empleado puede ser promocionado, de acuerdo a los requerimientos de la organización y del cargo vacante (Grueso, 2009).

Dentro de los sistemas formales, los criterios más comúnmente utilizados para la promoción son la antigüedad y el mérito (Billikopf, 2014; Grueso, 2009); donde la antigüedad tiende a premiar la lealtad del empleado, y el mérito la excelencia de su desempeño. El mérito en este contexto es aquel valor con el que un empleado de la organización se desempeña en sus funciones (Billikopf,

2014). En este orden de ideas, la promoción por mérito se refiere a “el reconocimiento a través del cual la organización valora la calidad del trabajo y los logros del empleado” (Syed y Xiao, 2012, p.324). La utilización de este criterio dentro del sistema permite que la decisión tomada valore y se base en las habilidades y experiencia individual, lo cual promueve que los empleados mejor cualificados sean los que alcancen una posición más alta jerárquicamente (Billikopf, 2014).

La promoción por mérito fortalece y mejora el desempeño individual genera que el empleado sea más leal a la organización y la elección de su trabajo, lo cual se traduce en fuente de motivación tanto individual como colectiva (Syed y Xiao, 2012). Sin embargo, puede no ser positivamente percibido y bien aceptado por parte de los empleados, ya que puede ser un criterio confundido con el favoritismo y es bastante difícil de medir ya que muchas veces requiere de varias evaluaciones de carácter subjetivo respecto al empleado y la evaluación tanto de su desempeño actual como pasado (Billikopf, 2014). Adicionalmente, no siempre un buen desempeño anterior en determinado cargo, implica que vaya a existir el mismo o incluso mejor tras una promoción (Grueso, 2009).

Por otra parte, la antigüedad se refiere a “la permanencia (del empleado) en servicio de un empleado en una misma o varias posiciones” (Billikopf, 2014, p.44). Dentro del sistema de promoción bajo este criterio, el único factor importante es el tiempo de permanencia de un empleado dentro de la organización, ya sea en una posición o varias. Como aspecto positivo, se encuentra que este criterio es una medida objetiva en contraposición a la valoración que se da al empleado mediante la promoción por mérito, con lo cual ésta representa un reconocimiento a la lealtad y cooperación del empleado con la organización (Billikopf, 2014) e implica una garantía de estabilidad y empleo al largo plazo (Grueso, 2009). Sin embargo, se debe tener presente que no siempre el empleado que lleva más tiempo dentro de la organización, implica que sea el más competente para desempeñar un nuevo cargo (Grueso, 2009).

A pesar de la clara diferenciación en cuanto las implicación de cada uno de estos dos criterios de promoción, muchas veces la organizaciones implementan sistemas de carácter mixto que permite tener múltiples beneficios y no dar un única valoración al empleado (Billikopf, 2014). Es importante tener presente que si se establecen y utilizan criterios no apropiados y se permite un alto nivel de subjetividad en los sistemas de promoción, esta práctica puede tener un significativo

impacto negativo sobre la percepción de la misma por parte de los empleados y tener repercusiones en el desempeño de estos (Allen, 1997). Las políticas de promoción pueden afectar las expectativas del empleado respecto a su progreso y proyección dentro de la organización, lo cual se ve evidenciado finalmente en su nivel de productividad (Billikopf, 2014).

Según Allen (1997) los sistemas de promoción y los criterios que se establezcan dentro de estos dependen de una serie de factores tanto de la organización como de su entorno. Estos factores se clasifican en 3 categorías: ambientales, organizacionales y por último, laborales. Los factores ambientales se refieren a todas las influencias de carácter externo bajo las que puede estar la organización de acuerdo a su actividad y sobre las que no tiene control. Dentro de estos factores están el gobierno, la industria y las condiciones macroeconómicas. En segundo lugar, los factores organizacionales son aspectos característicos de la estructura de la propia organización y que se dan de acuerdo a la estrategia y objetivos. Por último, los factores laborales implican los deberes y las responsabilidades que tiene cada empleado de acuerdo a la descripción de su cargo, y adicionalmente, todos los requisitos establecidos para ascender a otras posiciones.

La práctica de promoción y los sistemas utilizados debe ajustarse siempre al contexto donde la organización tiene su actividad, y adicionalmente debe haber la suficiente flexibilidad para ajustarse a todos los cambios que puedan presentarse ya sea en el entorno como en la estructura interna (Allen, 1997).

Adicionalmente a los sistemas de promoción, existen tres mecanismos de apoyo que tienen como propósito facilitar la promoción de los empleados y el desarrollo de carrera. Estos mecanismos son de valoración, de desarrollo de potencial y de información (Grueso, 2009).

Los mecanismos de valoración permiten y facilitan que se identifiquen todas las fortalezas y debilidades de los empleados, e “implica actividades que van desde la valoración propia hasta la valoración realizada por la organización” (Gómez-Mejía et al, 2008, p.347). Dentro de la valoración propia, las herramientas más utilizadas son los libros y seminarios, y “suele implicar la realización de ejercicios de valoración de habilidades, la redacción de un inventario de intereses y la clarificación de valores” (Gómez-Mejía et al, 2008, p.348). La valoración que realiza la

organización se da mediante la utilización de herramientas como lo son los centros de evaluación, las pruebas psicológicas, la evaluación del desempeño, las previsiones de promociones y la planificación de las sucesiones.

Por otro lado, los mecanismo de desarrollo vincula a la promoción con la formación y el desarrollo de los empleados (Grueso, 2009). Los principales métodos utilizados dentro de este mecanismo de apoyo son: la rotación de puestos de trabajo, E-learning y formaciones virtuales, mentoring y juegos de rol. Aquí se reconoce la importancia de la práctica de formación y desarrollo y la práctica de evaluación de desempeño como punto de partida para los sistemas de promoción.

En último lugar, los mecanismos de información implican que los empleados tengan acceso a la información respecto a los puestos que se encuentran vacantes y los requerimientos y perfil del cargo. Este mecanismo implica tres aspectos importantes: el anuncio de posiciones de diferentes medios dentro de la organización a disposición de todos los empleados, en donde se pueda comunicar claramente la descripción del cargo, los requisitos y criterios de promoción; el diseño de trayectorias profesionales en donde el empleado puede tener claridad de cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera dentro de la organización; y por último el inventario de cualidades, el cual contempla que la organización debe tener un registro de las habilidades, cualidades, conocimientos y formación de sus empleados (Grueso, 2009; Gómez-Mejía, 2008).

Además de la promoción, el empleado puede buscar obtener mayores responsabilidades y tareas diversas dentro del mismo cargo, para lo que Billikopf (2014) propone dos alternativas de promoción, que son enriquecimiento del cargo y la ampliación del cargo. La primera hace referencia a una carga horizontal, en la cual se asignan más tareas de acuerdo a las habilidades actuales que tenga el empleado. La segunda, implica una carga vertical en la que el empleado tiene mayor responsabilidad en la toma de decisiones de su cargo actual. Es importante tener presentes estas dos alternativas, ya que muchas veces los empleados consideran que la única forma de evidenciar éxito y buen rendimiento es mediante la obtención de una promoción, y en este caso las alternativas de promoción implican un reconocimiento al empleado y ampliación de su campo de acción y responsabilidades, sin que haya una decisión de promoverlo.

La promoción como practica únicamente tendrá resultados positivos y será efectiva en términos de desempeño, satisfacción y motivación de los empleados, en la medida en que ellos mismos reconozcan el valor que tiene para ellos (Abdullah, 2009).

#### **2.1.4. Práctica de evaluación de desempeño**

Esta práctica es un elemento clave en el desarrollo de los empleados dentro de cualquier organización. Tiene como principal objetivo dar seguimiento y conocer cómo los empleados desempeñan sus trabajo, y si lo están haciendo de forma correcta y de acuerdo a sus funciones y responsabilidades. El desempeño puede ser entendido como la efectividad de una persona en su trabajo, de acuerdo a los resultados de su conducta (Fernandez y Navas, 2013); la efectividad de “los comportamientos y las acciones que son relevantes para los objetivos de una organización” (Tabiu y Allumi, 2013, p 252). El desempeño es un aspecto multidimensional, ya que cada trabajo tiene diferentes componentes por los cuales es medido (McCloy, Campbell y Cudeck, 1994).

Teniendo presente este concepto, la evaluación de desempeño se define como un conjunto de actividades a través de las que las organizaciones buscan evaluar a sus empleados, desarrollar sus competencias, mejorar su desempeño y distribuir recompensas (Jain y Jain, 2014). Ather, Hassaan y Tahir (2014) por su parte, la considera un sistema y herramienta que ayuda a identificar las deficiencias y genera motivación en los empleados. Adicionalmente, permite que se establezcan estándares de medición al desempeño dentro de un cargo particular y que de esta forma se pueda obtener una retroalimentación respecto a cómo ejerce las funciones cada empleado.

Uno de los factores más importantes dentro de esta práctica es la medición y el seguimiento, ya que es a través de estos que se puede identificar las necesidades de cambio, y que de presentarse, genera que dentro de las organizaciones los empleados tengan los comportamiento deseados y se mejore su desempeño (Lemieux-Charles et al, 2003). Por otro lado, Ather, Hassaan y Tahir (2014), mencionan que además de la medición del desempeño de los empleados, algunos de los resultados más importantes que trae el ejercicio de esta práctica, son el logro de colaboración, cooperación, comunicación y compromiso.

Montejo (2009) citando a Gibson, menciona como un aspecto fundamental de esta práctica, que solo implica el comportamiento y desempeño del empleado hasta determinado momento, sino también su potencial a futuro. De aquí que, Werther y Davis (2000), consideren que la evaluación de desempeño estima el rendimiento global del empleado, es decir, no solo es lo que ha hecho hasta el momento, sino también lo que puede llegar a hacer a futuro.

Los objetivos fundamentales de este proceso de evaluación de desempeño, se pueden presentar en tres fases (Montejo, 2009): 1. Establecer condiciones de medida del potencial, 2. Reconocer que el recurso humano puede ser desarrollado indefinidamente de acuerdo a como se administre, y 3. Proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento, y fomentar la participación de los empleados, teniendo en cuenta sus objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

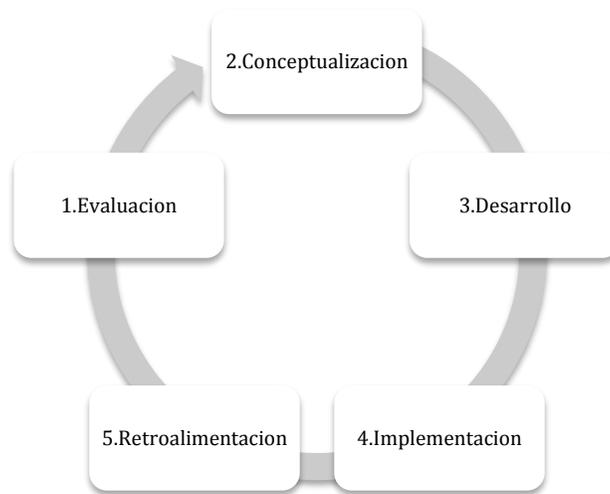
Por su parte Kumar (2005) considera que la evaluación de desempeño puede tener múltiples objetivos según las necesidades de cada organización donde se vaya a aplicar, y los agrupa de la siguiente manera:

1. Administrativos, para definir promociones, traslados e incrementos salariales.
2. Informativos, la obtener información respecto al desempeño de los empleados y del propio desempeño individual.
3. Motivacionales, para crear una experiencia de aprendizaje que genere en los empleados motivación por desarrollarse y mejorar su desempeño individual.

Es importante tener presente que la evaluación de desempeño no es un proceso único, sino que hace parte inicial de un ciclo de consta de 5 etapas (Montejo, 2009):

- Conceptualización: identificación del desempeño y comportamientos esperados.
- Desarrollo: análisis de la divergencia entre el comportamiento y desempeño actual del empleado y el esperado.
- Implementación: seguimiento y monitoreo de la situación.
- Retroalimentación: debe realizarse constantemente para que el empleado pueda identificar sus puntos de mejora.

**Figura 3** *Ciclo de la evaluación de desempeño*



**Fuente:** elaboración propia con base en Montejo (2009)

Adicionalmente, es importante dar revisión a los métodos o técnicas de evaluación, y a los criterios utilizados dentro de ellas (Grueso 2009).

### **Criterios de evaluación**

Dentro de la revisión realizada por Gorriti (2005), identifica que existen 3 tipos de desempeño y de acuerdo a cada uno de ellos, hay diferentes criterios de evaluación. El *desempeño referente a la tarea*, que son todos aquellos comportamientos directamente relacionados con la ejecución del cargo; *el desempeño contextual*, que hace referencia al contexto donde se encuentra el empleados, ya sea organizacional, social o psicológicos y que están directamente relacionados con la ejecución de sus tareas; y por último, las *conductas contra-productivas*, que son todos aquellos comportamientos contrarios a los que desea la organización.

Algunos de los criterios de evaluación principales para el desempeño de las tareas, son el conocimiento del puesto, las destrezas, la capacidad para resolver problemas, los hábitos y la necesidad de supervisión (Gorriti, 2005).

Dentro del desempeño contextual, Boreman (2001) agrupa los criterios de la siguiente forma:

- Ayuda a otros: cooperación, cortesía y motivación.
- Vinculación organizacional: representación, lealtad y compromiso.
- Desempeño más allá del puesto: persistencia, iniciativa y auto-desarrollo.

Por último, las conductas contra-productivas tienen múltiples criterios, donde algunos de los principales son la mala utilización de la información, mal uso del tiempo y los recursos, discusiones con compañeros y utilización del internet para fines no relacionados con el trabajo (Gorriti, 2005).

### Métodos o técnicas de evaluación

Werther y Heith (2000) realizan una diferenciación entre los métodos utilizados para la evaluación, entre aquellos que se enfocan en el desempeño pasado, el cual ya no puede modificarse, y el desempeño a futuro, el cual contempla el potencial del empleado y el establecimiento de objetivos. Ver tabla 4.

**Tabla 4** *Métodos y técnica de evaluación de desempeño*

	Desempeño	Técnica	Características
PASADO		Escalas de puntuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para aplicar a grupos grandes</li> <li>• Poca capacitación al evaluador</li> <li>• Fácil desarrollo y aplicación</li> <li>• Calificación subjetiva</li> </ul>
		Lista de verificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüedad y subjetividad en la interpretación</li> <li>• Fácil aplicación</li> <li>• Poca capacitación para el evaluador</li> <li>• Evaluador suele ser el jefe directo</li> </ul>

Selección forzada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño tiene carácter positivo o negativo</li> <li>• Varios evaluadores para los mismo puntos</li> <li>• Muestra áreas de mejoramiento</li> <li>• Reduce distorsiones del aplicador</li> <li>• Fácil aplicación para una variedad de puestos</li> <li>• Dificultad porque frases no aplican para todos los cargos</li> </ul>
Registro de acontecimientos críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento de registro diario</li> <li>• Herramienta útil para la retroalimentación</li> <li>• Es necesario el compromiso total del evaluador</li> </ul>
Calificación conductual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación del comportamiento con parámetros específicos</li> <li>• Limitación por el número de parámetros</li> <li>• Parámetros se establecen de acuerdo a comportamientos deseados o no deseados</li> <li>• Requerimiento de registro actualizado por el evaluador</li> </ul>
Verificación de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de un experto para la evaluación</li> <li>• Mayor confiabilidad</li> <li>• Método más costoso</li> <li>• Elimina parcialmente la subjetividad</li> <li>• Retroalimentación al empleado</li> </ul>
Evaluación en grupos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen múltiples métodos de esta evaluación</li> <li>• El objetivo es comprar el desempeño del empleado con el de sus compañeros</li> <li>• Permite establecer escala de rendimiento</li> <li>• Percepción como método más confiable</li> <li>• Puede tener influencia negativa sobre el clima laboral</li> </ul>

Categorización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de los empleados de mejor a peor (en cuanto a rendimiento)</li> <li>• Distorsión por subjetividad del empleador</li> <li>• Fácil administración y explicación</li> </ul>
Distribución forzada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluador ubica a los empleados en diferentes clasificaciones</li> <li>• Método que permite eliminar distorsión</li> <li>• Confiable por análisis estadístico</li> </ul>
Comparación por parejas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación del empleado con cada uno de los miembros del grupo.</li> <li>• Desempeño como base de comparación</li> <li>• Permite construir índice de desempeño</li> <li>• Distorsión por subjetividad y acontecimientos recientes</li> </ul>

Desempeño	Técnica	Características
FUTURO	Autoevaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alentar desarrollo individual</li> <li>• Análisis de puntos de mejora</li> <li>• Permite determinar objetivos personales a futuro</li> <li>• Participación del empleado, compromiso y motivación</li> </ul>
	Administración por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de objetivos y metas en conjunto: empleado y supervisor</li> <li>• Lograr mutuo acuerdo y medición objetiva</li> <li>• Motivación del empleado por lograr objetivos</li> <li>• Participación activa del empleado</li> <li>• Requerimiento de retroalimentación periódica</li> <li>• Identificación de área de mejora y desarrollo</li> </ul>
	Evaluaciones psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar potencial del individuo</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan múltiples herramientas de evaluación y una etapa posterior de análisis a profundidad</li> <li>• Evaluar aspectos específicos o globales</li> <li>• Procedimiento lento y costoso</li> </ul>
Centros de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiples herramientas de evaluación y evaluadores</li> <li>• Grupos gerenciales o con empleados con gran potencial</li> <li>• Gran inversión de tiempo y dinero</li> <li>• Resultados para desarrollo gerencia y de ubicación</li> </ul>

---

**Fuente:** elaboración del autor con base en Werther (2000)

No es posible separar esta práctica de todas las demás ya que no existen por sí solas o independientemente. Como Tabiu y Allumi (2013) presentan en su revisión bibliográfica sobre las prácticas de recursos humanos y el desempeño, esta última está relacionada con el reclutamiento, entrenamiento y capacitación, participación, recompensas y la continuidad de los empleados dentro de las organizaciones. De aquí que se pueda establecer una cadena entre las prácticas, ya que un correcto proceso de provisión de personal de acuerdo al diseño y descripción de cargos, permite contar con las personas indicadas, que mediante un entrenamiento y capacitación se desempeñen de acuerdo a lo establecido y esperado por la organización. Es así que posteriormente al proceso de evaluación de desempeño, se obtengan resultados que permitan asignar aumentos de salario, recompensas, movilidad, planes de carrera o planes de mejoramiento.

### **2.1.5. Práctica de compensación y pago**

La compensación y pago es crucial y muchas veces es una fuente de discusión dentro de las organizaciones (Tabiut et al, 2013). Todos los empleados que realizan determinadas tareas y tienen ciertas responsabilidades buscan una reciprocidad y reconocimiento por parte de la organización. Es

en este punto donde es de gran importancia la compensación y el pago, que es el mecanismo de atracción, motivación y retención (Grueso, 2009) de empleados, como medio de retribución al desempeño de la persona el desarrollo de sus labores en el trabajo. Esta retribución se entiende como “el conjunto de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo” (Gómez-Mejía, 2008, p.374).

El sistema de compensación que adopta una organización depende en gran medida de variables internas y externas. Las variables internas son aquellas propias de la organización, como la cultura, la situación financiera, el clima organizacional y las prácticas de recursos humanos. Por otra parte, las variables externas son aquellas propias del entorno y contexto donde desempeña sus actividades, como lo son las leyes y regulaciones gubernamentales, la tecnología y los sectores industriales (Grueso, 2009).

Es así como el sistema de compensación y pago de una organización está orientado a cumplir con un doble objetivo. En primer lugar de ser un medio facilitador para que la organización pueda alcanzar sus objetivos, y en segundo lugar, debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios propios de la organización, de sus empleados y del entorno (Gómez-Mejía, 2008).

Esta práctica no implica únicamente el pago de un salario al empleado, sino que también “abarca otros aspectos adicionales que hacen parte del paquete de retribución ofrecido por la organización y que tienen impacto sobre los ingresos económicos como otros aspectos de la vida laboral del empleado” (Grueso, 2009, p.47). Adicionalmente, es de gran importancia para las organizaciones ya que debe ser una práctica correctamente definida y ejercida, ya que la retribución a los empleados constituye el gasto más grande dentro de la actividad (Gómez-Mejía, 2009).

La retribución tiene tres grandes componentes *que son el salario base, los incentivos salariales, y las prestaciones sociales o retribuciones indirectas.*

## Salario

Este primer componente es la cantidad de dinero o la retribución que la organización le da a cada uno de sus empleados, la cual es de carácter fijo y puede tener diferentes modalidades como lo son el salario o el pago por un periodo de tiempo terminado (Gómez-Mejía, 2008; Grueso, 2009).

Existen dos criterios mediante los cuales se establece el sistema salarial dentro de una organización y que son cruciales: *basado en el puesto de trabajo* y *basado en habilidades* (Gómez-Mejía, 2008; Grueso, 2009; Brown, 1989).

Basado en habilidades: mediante este sistema de remuneración el salario se define y asigna en función de cómo el empleado haciendo usos de sus habilidades se desempeña y ejecuta sus tareas, contribuyendo a que la organización alcance sus objetivos. De esta forma bajo este criterio, son “precisamente las habilidades y no el cargo lo que se utiliza como base para establecer la retribución” (Gómez-Mejía, 2008, p.404), y en la medida en que los empleados puedan realizar un mayor número de tareas, de la misma forma mayor será la retribución que recibirán (Gómez-Mejía, 2008).

Gómez-Mejía (2008) establecen que los empleados pueden ser retribuidos por tres tipos de habilidades: *en profundidad*, que implican una especialización en un área o tarea específica; *horizontales o extensas*, que permiten que un empleado pueda realizar un mayor número de tareas; y *verticales*, que implican una autogestión como por ejemplo la autonomía, el liderazgo, la coordinación y la programación.

Si bien el sistema de salarial o de retribución se define de acuerdo a las necesidades y característica de la organización, este criterio puede permitir que la el capital humano tenga mayor flexibilidad para ejecutar diferentes tareas indiferente de su cargo y que la organización junto con el empleado reconozcan la importancia de invertir en la formación y desarrollo (Grueso, 2009). Por otra parte, se debe tener presente que también puede implicar mayores costos de retribución y de formación para la organización (Gómez-Mejía, 2008).

Basado en el puesto de trabajo: bajo este criterio la asignación salarial de cada empleado se basa en la contribución propiamente del cargo a los objetivos organizacionales y su importancia dentro de la estructura y jerarquía. (Grueso, 2009). Los planes de retribución bajo este criterio tienen tres objetivos fundamentales que son lograr equidad interna, externa e individual (Gómez-Mejía, 2008).

La *equidad interna* implica una descripción y clasificación clara de los cargo y posteriormente una clasificación de éstos en función de las bandas salariales. La *equidad externa* se logra a través de la comparación de los cargos con aquellos similares y permite que las bandas salariales se ajusten a las existentes en el mercado laboral. Por último, la *equidad individual* se da posteriormente a la definición de las bandas salariales y consiste en asignar a cada empleado un salario dentro de la banda a la que corresponde según su cargo.

Grueso (2009) resalta la importancia del salario para empleado, pero menciona también que hay aspecto adicionales que se incluyen dentro de la retribución, que pueden tener efectos más allá de lo económico sobre la vida del empleado y su desempeño laboral.

## **Incentivos**

El segundo componente de la compensación laboral del empleado consiste en diferentes retribuciones que tienen como objetivo reconocer y premiar el rendimiento del empleado mediante elementos adicionales al salario (Grueso 2009; Gómez-Mejía, 2008), y están clasificados en tres categorías: individuales, colectivos y organizacionales.

- Individuales: pueden consistir en incrementos salariales, primas o bonificaciones que se le otorgan al empleado respecto a un periodo específicos de tiempo y que buscan recompensar su rendimiento y desempeño.
- Colectivos: consisten en los mismos aspectos que los incentivos individuales, pero están basados en el desempeño y rendimiento de un grupo o de un equipo.

- **Organizacionales:** son incentivos asignados de acuerdo a los resultados y performance de la organización, normalmente respecto a un año de actividad. Pueden consistir en una distribución de las utilidades, adquisición de acciones o beneficios (Grueso, 2009).

Adicionalmente a la clasificación anterior, Sornoza (2009) presenta que los incentivos pueden ser también genéricamente categorizados de la siguiente forma: positivos, negativos, directos e indirectos.

Los incentivos *positivos* consisten en las recompensas que se ofrecen al empleado para premiar y mejorar su desempeño. Los incentivos *negativos* consisten en un plan de multas o sanciones que recibe el empleado por malos desempeños en sus tareas respecto a sus objetivos. Los incentivos *directos* son los que se pagan al empleado de acuerdo a aspectos como el nivel de producción, utilidades o resultados en ventas. Por último, los incentivos *indirectos* o también llamados beneficios no pecuniarios, “son aquellos que no están estipulados en términos monetarios” (Sornoza, 2009, p. 6) como lo son las vacaciones, las promociones y los reconocimientos.

## **Prestaciones**

Este último componente reúne todos los programas adicionales que la organización ofrece a sus empleados como beneficios y que tienen como objetivo “ofrecer seguridad y calidad de vida a los empleados y sus familias” (Grueso, 2009, p.51).

Las prestaciones se pueden categorizar en cuatro grandes grupos: seguridad social, seguros, tiempo libre remunerado y servicios adicionales. Ver tabla 5.

**Tabla 5** *Categorías de prestaciones*

<b>Categoría</b>	<b>Características</b>
Seguridad social	Cubre aspectos como los siguientes en la vida del empleados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de salud</li> <li>• Jubilación/ pensión</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viudedad</li> <li>• Incapacidades</li> <li>• Riesgos profesionales</li> </ul>
Seguros	Implica el cubrimiento del empleado mediante seguros médicos y seguros de vida.
Tiempo libre remunerado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodos de vacaciones</li> <li>• Horas o días libres</li> </ul>
Servicios adicionales	<p>Orientados principalmente a balancear la vida personal y laboral, con el objetivo de mejorar la calidad de vida del empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardería</li> <li>• Gimnasio</li> <li>• Horarios flexibles</li> <li>• Teletrabajo</li> <li>• Licencias especiales</li> </ul>

**Fuente:** Grueso (2009).

La compensación tiene tres grandes efectos sobre los empleados de una organización: efecto en el ámbito económico, ya que define y es un indicador de su poder adquisitivo; efecto en el ámbito psicológico ya que es percibido como el principal reflejo de la valoración de la empresa a él mismo y su laborar; y por último, efecto en el ámbito sociológico, ya que “se relaciona con los sentimientos de valía personal” (Gómez-Mejía, 2008, p.375).

### **2.1.6. Práctica de balance trabajo-familia**

La práctica de *balance trabajo-familia* busca conciliar la vida personal y laboral del trabajador, ante el reconocimiento de las responsabilidades adicionales que tienen las personas, más allá de las de su empleo. En la actualidad el balance entre estas dos dimensiones, se ha convertido en un área de gran interés tanto para empleados como empleadores, ya que los conflictos entre estos dos ámbitos de la vida de los individuos se han incrementado, en la medida que éstos buscan alcanzar la calidad de vida que necesitan (Hye-Kyoung, 2014).

Anteriormente, se consideraba que la consecución del balance era un aspecto de interés estrictamente personal del empleado. Sin embargo, el balance trabajo-familia es un “concepto holístico, único para cada persona y que depende de los valores, prioridades y metas” (Haar et al, 2014, p.362) que pueda tener cada empleado, por lo que no es posible verlo desde la individualidad de la dimensión familiar o laboral. Se ha reconocido que un “desequilibrio entre los roles laborales y familiares puede ser desventajoso y negativo, tanto para empleados como empleadores” (Brummeelhuis y Van Der Lippe, 2010, p.173).

El termino balance es sinónimo de equilibrio y significa “establecer niveles para dos aspectos igual de demandantes” (Kumar y Chakraborty, 2013, p. 62). Bell, Rajendran y Theiler (2012, p.26), definen el balance trabajo-familia como “el grado en el que un individuo puede balancear simultáneamente las necesidades emocionales, comportamentales y de tiempo, entre su trabajo, su familia y deberes personales”.

También puede definirse como “la satisfacción y el buen funcionamiento en el trabajo y en el hogar, con un mínimo de conflicto” (Clark, 2001, p. 751). Esta última definición resalta la importancia de considerar también el término conflicto como ausencia de balance o como la presentada Ojo, Salau y Hezekiah (2014), quienes dicen que el conflicto trabajo-familia son todas aquellas las dificultades que puede experimentar un empleado para encontrar un balance entra sus responsabilidades laborales y los múltiples roles en lo que se encuentra comprometido en su vida personal.

Por su parte, Ojo, Salau y Hezekiah (2014) indican que si bien no hay una definición concreta y global, es claro que el balance trabajo familia se basa en un trabajo constructivo tanto de la organización como de los empleados para que mediante acuerdos se tengan en cuenta las necesidades de la misma organización, como también las de cada uno de sus empleados.

Greenhaus y Powell (2006) identifican tres mecanismos mediante los cuales la familia puede ser beneficiosa sobre el desempeño del empleado: 1) Compartir tiempo en familia como fuente de energía, que luego puede ser invertida en el desempeño de las funciones del empleado. 2) Las experiencias familiares permiten desarrollar habilidades y conocimientos útiles para los diferentes

roles laborales. 3) Formar y extender la red de contactos mediante la interacción en la dimensión laboral y social.

Para Kumar y Chakraborty (2013) algunas de las principales acciones que se pueden llevar a cabo por parte de las organizaciones para promover el balance trabajo-familia:

- Horarios flexibles
- Teletrabajo
- Guarderías
- Participación
- Trabajo medio tiempo
- Instalaciones deportivas
- Licencias especiales (maternidad, paternidad, estudios)

Por su parte Ojo, Salau y Hezekiah (2014), agrupan las iniciativas en cuatro grandes categorías: *acuerdos laborales flexibles* (teletrabajo, horarios comprimidos), *licencias o acuerdos de salida* (estudios, licencias o permisos parentales), *asistencias* (cuidado infantil o guarderías) y *servicios generales* (programas de asistencia).

Las políticas que adoptan las organización para asegurar que sus empleados logren alcanzar balancear su vida laboral y familiar, pueden ser clasificadas en *formales* e *informales* (Brummeelhuis y Van Der Lippe, 2010). Las primeras hacen referencia a todas aquellas que pueden ser institucionalizadas para que hagan parte de los roles que deben desempeñar los empleados, por ejemplo horarios flexibles o licencias. Las segundas, son todas aquellas que ayudan a los empleados a alcanzar el balance trabajo-familia, como el soporte emocional por parte de los jefes.

## **2.2. Bienestar laboral**

Hacia finales del siglo XIX, surge el interés por las condiciones que generan y fomentan la satisfacción de los trabajadores, para luego enfocarse en las relaciones humanas y los efectos de

estas. Pero es a partir de los años 70's que "el concepto de bienestar empieza a ligarse más con la calidad de vida laboral" (Calderón, Murillo y Torres, 2003).

De manera general el bienestar es "un fenómeno de nivel individual, el cual se ve afectado por aspectos laborales y no laborales, y por aspectos psicológicos del individuo" (Vanhala y Tuomi, 2006, p.252). Específicamente el bienestar laboral, desde el inicio del interés por este concepto, ha tenido múltiples definiciones por parte de diversos autores han intentado definirlo y filtrar sus componentes. A continuación, se presenta una recolección de las principales definiciones:

**Tabla 6** *Definiciones bienestar laboral*

AUTOR	DEFINICION
Keyes, 1998	Es la ausencia de sentimientos y condiciones negativas, como resultado de la adaptación al entorno laboral.
Currie, 2001	Implica una evaluación subjetiva a través de la satisfacción y el afecto.
Warr, 2002	Se define como la salud física y mental del empleado en el trabajo.
Harter et al, 2002	Es la satisfacción de las personas con sus trabajos en términos de pago, colegas, supervisores, condiciones de trabajo, seguridad, oportunidades de formación y desarrollo, implicación, trabajo en equipo y naturaleza de las funciones.
	El bienestar laboral es una amplia categoría que abarca un gran número de factores en el lugar de trabajo.
	Es un estado que permite a los empleados hacer lo que está bien para ellos y permitir que lo hagan con libertad.

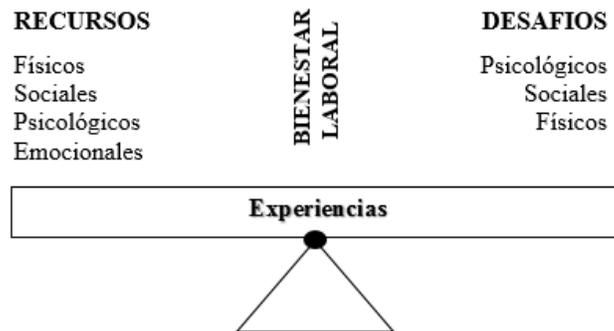
Vanhala et al, 2006	El bienestar laboral se refiere al bienestar psicológico de empleado, el cual consiste de varios componentes: bienestar afectivo, satisfacción laboral, aspiraciones, ansiedad y burnout.
Grant, 2007	La calidad general de las experiencias del empleado y su funcionamiento en el trabajo.
CIPD, 2007	Es un estado positivo de satisfacción que permite al empleado florecer y alcanzar su mayor potencial para el beneficio propio y de la organización.
Foster et al, 2007	Es el nivel de satisfacción y enriquecimiento obtenido por el trabajo y la ocupación.  La actitud personal sobre el trabajo y la cantidad de satisfacción personal y enriquecimiento obtenida por el mismo.
Baptiste, 2008	Es una noción que implica en sentido general, un sentido de felicidad, y un "bien-estar" físico y mental del empleado.
Pruyne, 2011	Es el estado de un individuo que se caracteriza por un buen estado de salud, por el confort, la satisfacción con su trabajo, con su vida personal, prosperidad personal y en alguna medida felicidad.  Es un estado que puede ser afectado por condiciones o circunstancias individuales, incluyendo el contexto laboral.

	Es un balance o punto de equilibrio entre el conjunto de recursos del empleado y los retos a los que debe enfrentarse.
Dodge et al, 2012	Este balance consiste de manera general en: satisfacción, afecto placentero y afecto no placentero.
Kooij et al, 2013	El bienestar laboral es la experiencia o el afecto que tiene el empleado hacia su trabajo y la organización.
Grueso et al, 2013	Es un indicador de funcionamiento positivo, constituido como un constructo psicológico que incluye afectos positivos hacia el trabajo y la organización.
Cotton y Hart, 2013	El bienestar laboral es una amalgama de moral, angustia y satisfacción.

**Fuente:** Keyes (1998), Harter et al (2002), Vanhala y Tuomi (2006), Grant et al. (2007), CIPD (2007), Foster et al (2007), Baptiste (2008), Pruyne (2011), Dodge et al (2012), Kooij et al (2013), Grueso et al (2013), Creusier (2013).

Como común denominador dentro de todas las definiciones, se encuentra que el bienestar laboral es un estado de carácter positivo, que implica para el empleado un balance entre sus recursos y las demandas de su trabajo, un alto nivel de satisfacción y una evaluación de sus experiencias laborales y relaciones interpersonales (Foster et al, 2007). Dentro de todos estos aspecto comunes, el más importante a resaltar es su carácter de experiencia subjetiva, la cual “implica una evaluación en términos de satisfacción, y un balance entre aspectos positivos y negativos” (Keyes et al, 2002, p. 1007).

**Figura 4** Definición bienestar laboral



**Fuente:** elaboración propia del autor

Adicionalmente a lo que significa e implica el bienestar laboral, existe una serie de factores que son determinantes para el desarrollo de este estado en los empleados de cualquier organización. Laca, Mejía y Gondra (2006, pp.87), mencionan que estos factores son “oportunidad de control de personal, oportunidades de uso de habilidades, las metas generales, el ambiente de trabajo, la seguridad física, la remuneración, las oportunidades de contacto interpersonal y el estatus de trabajo”. Por otra parte, CIPD (2007) proponen que es contar con un entorno laboral basado en valores, comunicación abierta, trabajo en equipo basado en la cooperación, claridad y unidad en el propósito, flexibilidad, balance laboral y personal, y compensación y pago justo. Por último, Ryff (1989), propone que la aceptación, la autonomía, el control del entorno y el desarrollo y crecimiento personal son factores decisivos para el bienestar laboral de los empleados.

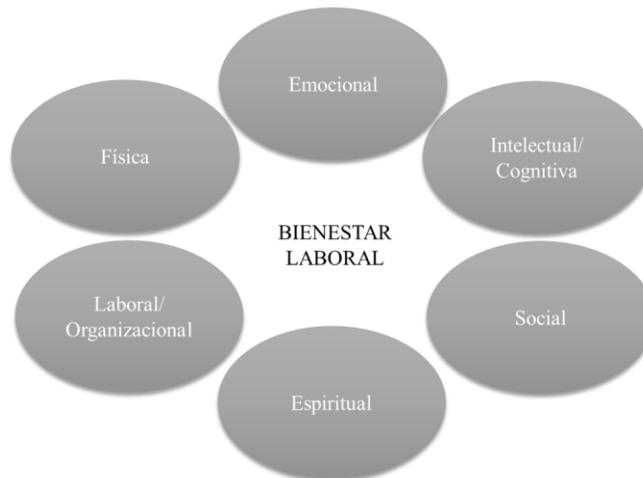
Los factores anteriores se delimitan en el contexto laboral en el cual el empleado se desempeña al realizar sus funciones, pero se debe resaltar que el bienestar del empleado en el trabajo no solo tiene implicaciones y se desarrolla netamente en la dimensión laboral del individuo, sino que es de carácter multidimensional (Foster et al 2007), es decir, que tiene en cuenta a todo el empleado. Esta multiplicidad de dimensiones son *física, emocional, intelectual o cognitiva, social, espiritual, y laboral* (Foster et al, 2007; CIPD, 2007; McCarthy et al, 2011; Pruyne, 2011; Gonçalves et al, 2012). Ver figura 5.

- Dimensión física: implica las condiciones de seguridad, la infraestructura y cubrimientos de programas de salud para el empleado.

- Dimensión emocional: hace referencia al balance entre la vida personal y laboral, al autoestima, el sentimiento de realización, la autonomía y las habilidades para manejar conflictos.
- Dimensión intelectual o cognitiva: contempla la naturaleza de las funciones, las oportunidades de desarrollo y formación, y que el empleado encuentre su trabajo estimulante y retador.
- Dimensión social: hace referencia al desarrollo de relaciones interpersonales, a la percepción de confianza, la cooperación y trabajo en equipo
- Dimensión espiritual: implica las políticas de respeto y libertad de creencias

(Foster, 2007; Pruyne, 2001; McCarthy, 2011).

**Figura 5** Dimensiones del bienestar laboral



**Fuente:** Elaboración propia del autor con base en Foster (2007); Pruyne (2001); McCarthy (2011).

Todas estas dimensiones mencionadas anteriormente, deben ser contempladas por parte de las organizaciones ya que cada una de ellas puede requerir estrategias diferentes y una amplia variedad de programas e iniciativas (Pruyne, 2011).

Frente al interés por el bienestar laboral y aun cuando el carácter subjetivo del concepto dificulta su medición (McCarthy, 2001; Foster et al, 2007), surge la necesidad de establecer diferentes variables que permitan su medición y seguimiento. Diferentes variables han sido consideradas como las presentadas por Castro et al (2012): *satisfacción, implicación y engagement*; De Bloom

et al (2010): *estado de salud, humor, tensión, nivel de energía y satisfacción*; y Scalan et al (2013): *satisfacción, burnout y engagement*.

Con base en esta última propuesta de variables de medición, a continuación profundizaremos en cada uno de los conceptos, sus componentes e implicaciones.

### **2.2.1. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral o del individuo en el trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional y la calidad del vida del empleado (Fernández et al, 1995). Frederick Taylor en la primera década de los años noventa, presentó el concepto como un aspecto estrictamente relacionado con el salario recibido por los empleados como recompensa de sus labores. Sin embargo, los primeros estudios sobre el tema, se iniciaron dos décadas después en 1930, momento a partir del cual crece notablemente el interés por este constructo (Fernández et al, 1995).

Salessi (2014) menciona que inicialmente todos los esfuerzos y estudios sobre el tema de la satisfacción laboral o del empleado en su trabajo, se concentraron en definir el concepto y explicar la naturaleza del mismo, donde inicialmente se consideraba una actitud o sentimiento frente a las experiencias vividas por el empleado en su lugar de trabajo. Con el pasar del tiempo y la profundización del tema, el concepto va migrando de un aspecto netamente emocional a un concepto “tripartita” (Salessi, 2014, p.77), que tiene en cuenta aspectos cognitivos, conductuales, emocionales del individuo.

A continuación en la Tabla 7, se presenta una serie de definiciones presentadas por diversos autores a lo largo de las últimas décadas.

**Tabla 7** *Definiciones satisfacción laboral*

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICION</b>
Churchil et al, 1974	Un estado relacionado con estar satisfecho con la devolución emocional, las recompensas, características del puesto y el entorno laboral.
Locke, 1976	Constituye un estado emocional positivo y placentero, resultante de la evaluación que hace el individuo sobre su trabajo, sus experiencias laborales y las recompensas recibidas.
	La satisfacción laboral es una actitud general hacia el trabajo, más que un comportamiento.
Robbins, 1994	El grado de satisfacción está dado por la diferencia entre la calidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen deberían recibir.
Atalaya, 1999	Es una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo y lo que piensa de él.
Blum y Naylor, 1999	Es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador no solo hacia su empleo, sino también hacia algunos factores concretos como la organización, la supervisión, sus compañeros, los salarios, los ascensos, las condiciones de trabajo, etc. y la vida en general.
	La satisfacción laboral es una orientación afectiva que el individuo tiene hacia su trabajo.
Price, 2001	Se considera como un sentimiento global o como un conjunto de actitudes respecto a varios aspectos o facetas del trabajo.

Topa et al, 2004	Es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente.
Vuotto y Arzadun, 2007	La satisfacción se define a partir del nivel de convergencia entre lo que la persona desea y lo que obtiene respecto a distintas facetas de su trabajo.
Yulk, 2008	Es un estado que surge por el hecho de realizar un trabajo interesante, dentro del ámbito de una organización que resulta atractiva, y por el que se recibe una serie de compensaciones acordes con las expectativas.
Davis y Newstrom, 2008	Es un concepto multidimensional que incluye sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo y que agrupa diversos factores, distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la tarea que desempeña y aquellos relativos al contexto laboral.
	Es una expresión general de las actitudes positivas de los empleados hacia su trabajo.
Celik (2011)	Es una actitud resultado de diversas características del trabajo, del estatus social que ha ganado el empleado y de la experiencia en su ambiente de trabajo.
Dalal, 2013	Un conjunto de respuestas cognitivas y afectivas frente a la situación laboral, con importantes implicaciones en el comportamiento de los empleados y los resultados organizacionales.

**Fuente:** Vuotto y Arzadun (2007), Aguilar et al (2010), Olarte (2011), Celik (2011), Salessi (2014)

A partir de estas múltiples definiciones, se identifica como factor común que la satisfacción laboral es concepto multidimensionales, resultante de la evolución realizada por cada individuo a sus experiencias laborales, y que se ve afectada por variables personales, psicológicas y organizacionales (Salessi, 2014; Olarte, 2011).

Salessi (2014), resalta que de la multiplicidad de definiciones y concepciones de la satisfacción laboral, existen discrepancias sobre si esta debe ser entendida como una actitud hacia el trabajo en general (tareas, responsabilidades, desempeño, etc.) o hacia diversos factores del trabajo y la organización (sistema de pago y compensación, oportunidades de desarrollo de carrera, clima organizacionales, valores y objetivos organizacionales, etc.).

Según las diversas concepciones presentadas anteriormente, se puede considerar a la satisfacción laboral como una evaluación, un estado emocional y un proceso dinámico. Como *evaluación* implica que empleado realice constantemente una comparación entre sus valores, sus expectativas y la percepción sobre su trabajo. Como *estado emocional* implica que sea positivo y placentero, presentado como resultado de la evaluación realizada por la persona a su trabajo, sus actitudes hacia éste, y el balance entre sus expectativas y la realidad. En cuanto a *proceso dinámico*, se refiere a que el empleado y sus capacidades están en un proceso constante de adaptación que le permita alcanzar y mantener la satisfacción hacia su trabajo, ya que esta evoluciona de acuerdo a las necesidades y aspiraciones de cada individuo (Vuotto y Arzadun, 2007).

Como concepto multidimensional, la satisfacción laboral también puede tener varios enfoques como lo presentan Aguilar, Magaña y Surdez (2010): enfoque psicológico, enfoque de recursos humanos, y enfoque económico. El enfoque *psicológico*, tiene como eje identificar las razones por las cuales existen diferentes niveles de satisfacción para individuos que realizan las mismas tareas, y lo que estos perciben y piensan de su trabajo. El segundo enfoque de *recursos humanos*, se centra en la identificación de beneficios y condiciones que mantengan la satisfacción de los empleados. Por último, desde el punto de vista *económico*, se encarga de analizar la relación existente entre los factores del trabajo, la satisfacción laboral de los empleados y la eficacia en el desempeño de las labores establecidas para cada cargo.

Para que la satisfacción laboral sea desarrollada y esté presente en los empleados, existen dos tipos de antecedentes, los contextuales y los disposicionales (Salessi, 2014). Los primeros hacen referencia a aspectos propios de la organización como la cultura, los valores, la descripción del cargo, la estructura de compensación y pago, la seguridad laboral, la comunicación y los requerimientos laborales. Los segundos implican aspectos y rasgos propios de la personalidad del empleado, los cuales tienen diferentes influencias sobre los puestos de trabajo y la evaluación que realizan los individuos sobre las condiciones laborales.

Adicionalmente a estos antecedentes, existe una serie de factores que actúan como determinantes para el desarrollo y permanencia de la satisfacción laboral, y por lo tanto constituyen factores de medición para los empleados (Meliá y Peiro, 1989). Ver tabla 8.

**Tabla 8** *Determinantes de la satisfacción laboral*

<b>Autor</b>	<b>Determinantes</b>
Meliá y Peiro, 1989	<u>Supervisión:</u> supervisión recibida, proximidad, frecuencia de supervisión, apoyo recibido, relaciones interpersonales y justicia percibida.
	<u>Ambiente físico:</u> entorno, espacio del lugar de trabajo, limpieza, higiene, seguridad.
	<u>Prestaciones:</u> grado de cumplimiento de la empresa, formas de negociación, salario recibido, oportunidades de promoción y formación.
	<u>Intrínsecas:</u> satisfacción por el trabajo en sí, oportunidades para destacarse, objetivos, metas y productividad.
	<u>Participación:</u> participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o de la propia tarea.
Leal et al, 1999	Salario, relaciones con los superiores, relación con los compañeros y oportunidades de promoción.

Robbins, 2004	Atractivo de la tarea, recompensas, relaciones laborales y condiciones de trabajo.
Garcia et al, 2005	Realización personal, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y aspectos económicos.
Judge y Klinger, 2008	Pago y compensación, promoción y desarrollo de carrera, compañeros de trabajo, supervisión, el trabajo en sí mismo, reconocimiento, y condiciones de trabajo.
Aguilar et al, 2010	Condiciones físicas, beneficios laborales y remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de las tareas y relación con la autoridad.
Olarte, 2011	Recompensas equitativas, condiciones de trabajo favorable, trabajo intelectualmente estimulante, tipo de contrato, seguridad social, condiciones físicas del puesto y jornadas laborales.

**Fuente:** Meliá y Peiro (1989), Judge y Klinger (2008), Aguilar et al (2010), Olarte (2011)

Si bien estos factores determinantes para la satisfacción laboral son importantes, esta no depende únicamente de ellos sino también de las expectativas que los individuos tienen respecto a lo que su trabajo debería proveerles (Lu, While y Barriball, 2005, p.211).

La satisfacción laboral como estado tiene un impacto positivo tanto para el empleado como para la organización, lo cual se ve reflejado en una serie de consecuencias como lo presenta Salessi (2014): fomenta la presencia y desarrollo de un clima laboral positivo; compromiso organizacional; predice comportamientos positivos que favorezcan el cumplimiento de los objetivos organizacionales; incrementa el rendimiento, desempeño y productividad; y favorece la disminución del absentismo y las tasas de rotación.

Çelik (2011) resalta que la presencia de empleados satisfechos, que se sientan útiles y valorados por la organización, implica que estarán dispuestos a realizar esfuerzos adicionales, más allá de lo que sea cumplir estrictamente con su trabajo. Adicionalmente, Robbins (1994) (citado en Meliá et al, 1989) indica que la importancia de la satisfacción laboral de los empleados es que logra tener efectos como la disminución del absentismo y la rotación, mejora la calidad de vida de los empleados, y tiene un impacto positivo en la vida personal del individuo. La satisfacción laboral se convierte de esta forma en un constructo positivo de mutuo beneficio, para el empleado y para la organización.

### 2.2.2. Engagement

Las investigaciones y estudios sobre el burnout de los empleados, dieron origen al concepto de engagement y al interés por estudiarlo. Se buscaba examinar el no-bienestar del empleado, lo que generó la necesidad de analizar también el aspecto contrario, lo que se identificó como engagement (Rana, Ardicgvoli y Tkachenko, 2014).

A continuación en la tabla 11, se presentan las principales definiciones que múltiples autores han establecido del engagement, desde su primera conceptualización dada por Kahn en 1990, hasta la actualidad.

**Tabla 9** *Definiciones de engagement*

AUTOR	DEFINICION
Kahn, 1990	El aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo.
	Mediante el engagement, los empleados se expresan de manera física, cognitiva, emocionalmente durante el desarrollo de su trabajo.
Schaufeli et al, 2002	Un estado mental positivo y satisfactorio, caracterizado por vigor, dedicación y absorción.

Harter, Schmidt y Hayes, 2002	Es la implicación, entusiasmo y satisfacción del empleado por su trabajo.
Robbins y Judge, 2007	Es el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo del empleado por el trabajo que desempeña. Es un concepto relacionado con la satisfacción laboral, el compromiso organización, el involucramiento con el trabajo y la motivación intrínseca por desempeñar bien sus tareas.
Simpson, 2008	La articulación física, cognitiva y emocional del empleado en el desempeño de su trabajo.
Maclead y Clarke, 2009	El engagement es un enfoque laboral diseñado para asegurar que los empleados estén comprometidos con la organización, sus objetivos y valores, y se sientan motivados a contribuir con el éxito organizacional, buscando mejorar su propio bienestar.
Macey et al, 2009	Estado mental donde hay una alineación entre el esfuerzo laboral y las metas organizacionales.
Shuck y Wollard, 2010	Estado cognitivo, emocional y comportamental orientado a los objetivos organizacionales.
Kumar y Mishra, 2012	Es el nivel en el cual los empleados están comprometidos e implicados con su trabajo, siendo cuidadosos con la organización y sus colegas, y están dispuestos a ir más allá para asegurar el éxito de la organización.  Es el grado en el cual los empleados disfrutan y creen en sus trabajos, y se sienten valorados al hacerlo.

---

Abraham, 2012	Grado en el cual el empleado siente satisfacción por su trabajo y una conexión emocional por el éxito de la organización.
---------------	---

---

Mehta y Mehta, 2013	Es una medida de que tan felices son los empleados en sus respectivos trabajos, su entorno laboral y con su desempeño.
---------------------	--

---

**Fuente:** McCarthy et al (2011), Albrecht (2012), Kumar y Mishra (2012), Alfes et al (2012), Abraham (2012), Mehta (2013), Rana (2014), Rothmann y Baumann (2014).

De acuerdo a las múltiples definiciones de engagement, se encuentra como factor común que es un estado que se caracteriza por tres aspectos fundamentales del empleado: *vigor*, la *dedicación* y la *absorción*. El vigor implica que el empleado tenga altos niveles de energía, flexibilidad y persistencia emocional en el trabajo, teniendo la disponibilidad de realizar esfuerzos adicionales en caso de ser necesarios. Por su parte, la dedicación le da al empleado un sentido importancia y trascendencia, ya que es la percepción que tiene respecto a la valoración que hace la organización de su desempeño y esfuerzos, y que genera que éste sienta entusiasmo y orgullo respecto a su trabajo. Por último, la absorción es un estado que se caracteriza por persistencia mental del empleado en su trabajo, lo que permite que tenga mayor concentración y control (Rana et al, 2014; Rothmann, 2014).

De acuerdo a la primera definición dada por Kahn (1990), los empleados se expresan de forma física, emocional y cognitiva. De esta misma forma el engagement tiene tres componentes principales, abarcando al empleado en todas sus dimensiones: componente físico, componente emocional y componente cognitivo (Mehta y Mehta, 2013).

El primer componente implica que el empleado cuente con la suficiente energía y flexibilidad en el ejercicio de sus tareas y que esté dispuesto a realizar esfuerzos adicionales y ser más persistente en situaciones de dificultad que pueda afrontar en sus labores o la organización. El segundo hace referencia al involucramiento del empleado con la organización y su percepción en cuanto a la valoración que esta hace de su desempeño. Finalmente, el componente cognitivo es a la capacidad para mantenerse enfocado y tener completa inmersión en el trabajo (Rothmann y

Baumann, 2014). Por su parte Abraham (2012), no divide los componentes según las dimensiones del empleado, sino en tres aspectos fundamentales que debe experimentar la persona para que se desarrolle: motivación, efectividad (en la ejecución de sus labores) y satisfacción. Este aporte es compartido por Kumar y Mishra (2012), quienes indican que el engagement es una combinación entre tres aspectos del empleado, siendo estos el compromiso individual, el sentido de pertenencia y la motivación.

Como un estado en el que se encuentran inmersos los empleados, el engagement tiene una serie de antecedentes, que no solo permiten que éste se desarrolle, sino que también buscan mantenerlo. Rana et al (2014), presentan que estos antecedentes son: el diseño y características del cargo, la relación con los colegas y supervisores, el entorno laboral y las prácticas de recursos humanos.

*El diseño y las características del cargo* como antecedente es fundamental ya que debe el cargo debe estar diseñado y delimitado de forma tal que sea claro para el empleado, implique un reto la aplicación de sus conocimientos, experiencia y habilidades, y que le va a permitir ser valorado. *La relación con los colegas y supervisores*, implica que el empleado pueda relacionarse y desempeñarse libremente sin tener algún tipo de represalia. La calidad de estas relaciones depende en gran parte del estilo de dirección que haya dentro de la organización y las dinámicas de grupo. *El entorno laboral o de trabajo* consiste en los “colegas y supervisores, las políticas y procedimientos, los recursos físicos y aspectos intangibles, como la percepción de soporte y seguridad” (Rana et al, 2014, p. 255). Finalmente, las *prácticas de recursos humanos* que están presentes dentro de la organización como estrategias para fomentar y fortalecer el engagement de los empleados.

Adicionalmente a los antecedentes, Rothmann y Baumann (2014) mencionan que desde la primera conceptualización dada por Kahn en 1990, se resalta la importancia de que el empleado cuente con tres condiciones psicológicas fundamentales para que pueda presentarse el engagement. Estas condiciones son: significatividad, disponibilidad y seguridad.

La significatividad psicológica es una condición en la cual el empleado presenta un “sentimiento de reciprocidad respecto a la inversión de energía, ya sea física, psicológica o

cognitiva en el desempeño de su trabajo” (Rothmann y Baumann, 2014, p. 516). La segunda condición, la disponibilidad implica que el empleado este disponibles y confíe en la organización para comprometerse con su trabajo. Por último, la seguridad implica que cada uno de los empleados perciban que tienen la libertad de actuar y desempeñar sus habilidades y conocimientos, sin llegar a tener repercusiones o tener consecuencias negativas (Rothmann y Baumann, 2014).

Existe una serie de aspectos adicionales a los antecedentes y condiciones, que se presentan como conductores o drivers del engagement: desarrollo de carrera, participación en la toma de decisiones, beneficios y compensación, trabajo en equipo, equidad en el sistema de compensación, retroalimentación del desempeño, e integridad y confianza en la organización (Kumar et al, 2012; Mehta et al, 2013; Rothmann et al, 2014). Estos conductores o drivers tiene una relación directa y dependiente del liderazgo, en donde dentro de la organización se debe fomentar una comunicación directa y clara entre los empleados y la compañía, respecto a que se espera de ellos y cuáles son los objetivos que se deben alcanzar. Adicionalmente, todos estos conductores motivan el involucramiento de los empleados, lo cual por su parte fomenta el compromiso e interés de éstos por la organización y sus compañeros (Kumar y Mishra, 2012).

Para lograr el engagement en los empleados de cualquier organización, se hace imprescindible que exista una relación de mutualidad entre estas dos partes, lo cual evidencie confianza y compromiso (Kumar y Mishra, 2012), de aquí que el engagement este directamente relacionado con la implicación como lo menciona Brown (1996).

Kumar et al (2012) resaltan que el engagement implica que los empleados tengan una firme convicción y creencia en la misión de la organización, y de los propósitos y objetivos trazados, lo cual se ve directamente evidenciado en las actitudes y comportamientos en la ejecución y realización de sus labores. Sin embargo, es importante resaltar como lo hacen Shuck y Wallard (2010), que el engagement constituye una decisión persona y no organizacional, es decir, si bien deben existir una serie de condiciones y antecedentes como se mencionó anteriormente para fomentar su desarrollo, depende de cada empleado que se presente este estado dentro de su vida

laboral, ya que “representa un compromiso emocional e intelectual hacia la organización” (Vosloban, 2013, p.760).

### **3. EVIDENCIA EMPIRICA**

Para la recolección de evidencia empírica que permita determinar la incidencia de las prácticas de recursos humanos en el bienestar laboral de los empleados, y el carácter de esta influencia, se realizó la revisión de 22 estudios de carácter cuantitativo, conducidos por diversos autores.

En 2015, Amare W. Ijigu realizó un estudio cuantitativo con el objetivo de describir y confirmar si existe alguna asociación significativa entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral. Para esto tuvo en cuenta las siguientes variables: provisión de personal, formación y desarrollo, evaluación de desempeño, compensación y satisfacción laboral. Posterior al análisis de los resultados pudo concluir que el conjunto de prácticas de recursos humanos contemplado muestra una relación positiva con la satisfacción laboral de los empleados y que la práctica de provisión de personal muestra una correlación positiva pero moderada, contrariamente a las tres practicas restantes, que mostraron tener una correlación positiva y fuertemente relacionada con la satisfacción laboral.

Chambel y Farina también en 2015, llevaron a cabo otro estudio con el objetivo de proponer que las percepciones de los sistemas de prácticas de recursos humanos están positivamente relacionados con el engagement laboral. Para esto incluyeron dentro de un cuestionario 17 ítems con las siguientes prácticas que permitían evaluar la percepción del engagement: provisión de personal, formación y desarrollo, evaluación de desempeño y supervisión. Los resultados del análisis les permito concluir que las prácticas de recursos humanos como sistema, están positivamente relacionadas con el bienestar de los individuos encuestados, y el engagement se identificó como un mediador de esta relación. También que los individuos que consideraron dentro del estudio que las practicas eran facilitadoras para el cumplimiento de sus objetivos, fueron quienes evidenciaron en los datos analizados, un mayor nivel de bienestar.

En el mismo año, Maden, C. realiza una investigación para examinar la relación entre las percepciones de los empleados sobre las prácticas de recursos humanos, sus niveles de engagement, su orientación al aprendizaje y sus comportamientos proactivos. Las prácticas evaluadas en relación al engagement fueron el desarrollo y la formación, el intercambio de información, el reconocimiento, las recompensas y el empoderamiento. Como resultados se encontró que todas las prácticas percibidas por los empleados estaban positivamente relacionadas con el engagement laboral, y que la percepción del empoderamiento y las prácticas de desarrollo y formación, están vinculados con la necesidad de retroalimentación mediante el engagement laboral y la orientación al aprendizaje.

Abdulmonm AIZalabani y Rajesh S. Modi (2014) hicieron un estudio para explorar el impacto de las prácticas de recursos humanos y la percepción de soporte organizacional, en la satisfacción laboral. El conjunto de prácticas analizadas fueron las siguientes: compensación y pago, condiciones de trabajo, composición del trabajo, formación y desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, provisión de personal, promoción de personal, seguridad laboral y participación. Los resultados obtenidos por los autores en el estudio fueron que las prácticas de recursos humanos tienen un impacto positivo sobre la satisfacción laboral de los empleados y que hacer el trabajo más interesante para el empleado y darle variedad en sus tareas, maximiza el impacto de las prácticas sobre la satisfacción. Por último, la evidencia arrojó que la formación y el desarrollo, el trabajo en equipo, la comunicación y la participación tienen impacto sobre la satisfacción laboral.

Suan y Nasurdin (2014) examinaron el impacto de las siguientes prácticas específicas de recursos humanos sobre el engagement laboral: formación, recompensas, evaluación de desempeño e intercambio de información. La práctica de formación y la evaluación de desempeño se identificaron como predictores significativos del engagement de los empleados. Junto con esto se encontró que la práctica de recompensas no tiene una relación significativa con el engagement laboral. Finalmente, los resultados del estudio muestran que cuando los empleados tienen suficiente formación, tienden a desarrollar actitudes positivas y favorables como la satisfacción.

Rajnish Ratna y Pallavi P. Singh (2013), analizaron la relación entre las prácticas SHRM (strategic human resource management) y la satisfacción laboral de los empleados. Como variables

tuvieron en cuenta tres practicas (supervisión, desarrollo y formación, compensación y pago), y la satisfacción laboral. Como resultados obtuvieron que existe una relación significativa (moderada) identificada entre las prácticas SHRM y la satisfacción laboral de los empleados, y se identifica que la presencia de satisfacción laboral en los empleados reduce la intención de dejar la compañía, mejorando la retención.

En 2013, M.H. Jafri lleva a cabo un estudio mediante cuestionarios para investigar la influencia de algunas prácticas de recursos humanos en el engagement del empleado. Las variables medidas fueron las siguientes: .formación y desarrollo, evaluación de desempeño, balance trabajo-familia, y compensación y pago. Los resultados muestran que la formación y el desarrollo, la evaluación de desempeño y la compensación y pago, positiva y significativamente predicen el engagement laboral de los empleados. También se encontró que existe relación entre el engagement y las prácticas de recursos humanos evaluadas. Por último, concluyó que las prácticas de recursos humanos se identifican como fundamentales para el desarrollo y mantenimiento del nivel de engagement de los empleados.

Alfes et al (2013), condujeron un estudio en dos compañías para desarrollar y probar un modelo completo para evaluar cómo la percepción de comportamiento gerencial y las prácticas de recursos humanos afectan el nivel de engagement. Las variables que se analizaron junto con el engagement, fueron la provisión de personal, la formación y desarrollo, el desarrollo de carrera, la compensación y el pago, y los mecanismos de retroalimentación. Los autores encontraron que en las dos organizaciones objeto de estudio el engagement está positivamente asociado con las prácticas de recursos humanos y su percepción. También identificaron que las prácticas tienen relación positiva con la percepción del comportamiento gerencial, y que las experiencias positivas de las prácticas de recursos humanos por sí solas parecen ser insuficientes para generar un alto nivel de engagement. Por último, los datos evidenciaron que es la combinación de las prácticas y la percepción del comportamiento gerencial, lo que en conjunto está relacionado con el engagement.

También en 2013 Kooij et al, realizaron una serie de encuestas que buscaban identificar cómo la relación y el impacto de las prácticas de recursos humanos y el bienestar laboral varía de acuerdo

a la edad de los empleados. Para la realización de las encuestas tuvieron en cuenta dos tipos de prácticas: prácticas de desarrollo: evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y participación en la información; y prácticas de conservación: formación y desarrollo. Como resultados del estudio identificaron la existencia una relación entre las prácticas de recursos humanos con el bienestar laboral, pero resaltando que cada práctica tiene un impacto diferente de acuerdo a la edad del empleado. Adicionalmente, encontraron que las prácticas de desarrollo disminuyen su impacto a medida que la edad de los empleados incrementa, y que las prácticas de conservación tienen un mayor impacto y relación con el bienestar laboral al incrementar la edad de los empleados. Por último, mencionan que si bien existe una relación de las prácticas de recursos humanos con el bienestar en el trabajo, es necesario tener en cuenta el grupo de prácticas a implantar de acuerdo a las características de los empleados.

Syed y Yan en 2012, exploraron el impacto de las prácticas de recursos humanos en la satisfacción laboral de los empleados del sector de telecomunicaciones en Pakistan mediante el desarrollo de cuestionarios. Las prácticas que se analizaron fueron las siguientes; empoderamiento, rotación, participación del empleado, promociones por mérito, pago por desempeño y manejo de quejas. El análisis de los datos obtenido les permitió llegar a las siguientes conclusiones: el empoderamiento, la rotación, la participación del empleado, la promoción por mérito y el pago por desempeño están positivamente correlacionadas con la satisfacción laboral de los empleados. Finalmente, no se identificó una correlación significativa entre el manejo de quejas como práctica y la satisfacción.

Lim y Ling (2012), realizaron una investigación sobre el efecto de las prácticas de recursos humanos en la satisfacción laboral del personal profesional. Las practicas evaluadas mediante cuestionarios, fueron el reclutamiento y métodos, el desarrollo y la formación, la evaluación de desempeño y los sistemas de recompensas. Como resultado obtuvieron que los profesionales están satisfechos en términos de oportunidades de desarrollo de carrera, composición del trabajo y el entorno laboral. También identificaron una correlación positiva entre la satisfacción laboral de los empleados y las prácticas de recursos humanos presentes en la compañía.

Por otra parte, Muhammad Javed et al (2012) llevaron a cabo un estudio para Observar la relación entre las tres prácticas de recursos humanos (desarrollo y formación, reconocimiento y compensación y pago) y la satisfacción laboral en las organizaciones del sector público de Pakistan. Los resultados encontrados fueron los siguientes: la formación y el desarrollo, la compensación y el pago, y el reconocimiento están positivamente correlacionadas con la satisfacción laboral. El reconocimiento y la formación y el desarrollo se identificaron como factores importantes y fuente de satisfacción laboral para los empleados. Y finalmente, que la compensación y el pago no tiene un impacto significativo sobre la satisfacción laboral de acuerdo a los resultados.

También Sónia Gonçalves y José Neves (2012) analizaron la relación entre la percepción de las prácticas de recursos humanos y el bienestar laboral, y el rol de estas percepciones como predictores del bienestar de los empleados, mediante la realizaron de encuestas telefónicas. Para la realización del estudio analizaron la satisfacción laboral y el bienestar en general, junto con las siguientes prácticas de recursos humanos: prácticas de comunicación y acceso a la información, prácticas de desarrollo y formación, prácticas de participación, prácticas de promoción de salud, y práctica de evaluación de desempeño. Como resultados obtuvieron que existe una correlación entre las prácticas y el bienestar laboral; de carácter positivo con las prácticas de formación y desarrollo; y de carácter negativo para la práctica de promoción de la salud. La correlación más alta se da entre la práctica de formación y desarrollo y la satisfacción laboral, como indicador de bienestar. Finalmente, concluyeron que no se identifica todavía una práctica que sea un predictor completo del bienestar laboral.

Acosta et al en 2011, evaluaron el rol de la confianza entra las practicas organizacionales y el engagement en el trabajo en equipo. Las prácticas analizadas fueron la conciliación trabajo-familia, la prevención del mobbing, el desarrollo de habilidades, el desarrollo de carrera, la salud psicosocial, la equidad percibida, la comunicación e información, y la Responsabilidad social empresarial. Se encontró una correlación significativa y positiva entre las prácticas, la confianza organizacional y el engagement en el trabajo en equipo, y que el engagement tiene variaciones de acuerdo a la variación en la confianza organizacional, la cual a su vez se ve influenciada por la presencia y desarrollo de prácticas organizacionales.

Para investigar el proceso dinámico a través del cual las prácticas en universidades influyen el patrón individual de satisfacción laboral en el tiempo, Adeel Mumtaz, Imran Khan et al (2011), realizaron encuestas a profesores de algunas universidades públicas y privadas en Pakistán. Mediante estas encuestas evaluaron las prácticas de compensación y pago, evaluación de desempeño, promoción, empoderamiento y formación y desarrollo. Los resultados encontrados posteriormente al análisis de los datos fueron los siguientes: la satisfacción laboral de los profesores no es predicha por el grupo de prácticas analizadas de forma significativa. Las prácticas de compensación y pago, promoción y empoderamiento predicen positivamente la satisfacción de los profesores pero no es significativamente. Y por último, la evaluación de desempeño se encontró que esta negativamente relacionada con la satisfacción, pero de manera insignificante.

El mismo año, Karina Van De Voorde et al, realizaron una revisión de estudios cuantitativos para identificar la relación entre el bienestar laboral, el desempeño organizacional y los sistemas de HRM. Como resultados obtuvieron que la relación entre los sistemas de prácticas de recursos humanos y el bienestar, es predominantemente positiva. El 70% de los datos revisados evidenciaron efectos positivos. También se identifican 6 estudios que tienen como resultado que existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y el bienestar. Por último, concluyeron que la relación del bienestar y las prácticas tiende a ser más sólida cuando estas se presentan como sistema y no individualmente.

Mir Mohammed Nurul Absar et al (2010), exploraron el impacto de las prácticas de recursos humanos en la satisfacción laboral en el contexto de Bangladesh. Las prácticas que se analizaron fueron la provisión de personal, el desarrollo y formación, la evaluación de desempeño, la compensación, la planeación de recursos humanos y las relaciones industriales. Como resultados obtuvieron que la provisión de personal, la planeación de recursos humanos, la formación y desarrollo y las relaciones industriales están positivamente correlacionadas con la satisfacción laboral. También se identificó la práctica de formación y desarrollo como crucial para un óptimo nivel de satisfacción, seguido por la evaluación de desempeño y la compensación. Por último, se encontró que la planeación de recursos humanos es la práctica con mayor valor de correlación con la satisfacción laboral.

Kraan et al en 2009 condujeron un estudio en el que mediante cuestionarios, buscaban explorar el impacto de las prácticas en el burnout del empleado, como estado contrario y negativo de la satisfacción laboral. Las variables que se tuvieron en cuenta para la elaboración de los cuestionarios y su posterior análisis, fueron las siguientes: selección, desarrollo y oportunidades de carrera, recompensas, evaluación de desempeño, participación y comunicación, y análisis de tareas y diseño del cargo. Mediante el análisis de los resultados, se encontró que las prácticas pueden producir consecuencias negativas para los empleados cuando éstas incrementan las demandas laborales, resultando en burnout.

Otro estudio en 2009 realizado por Vanhala et al, buscaba estudiar el impacto de las prácticas en el desempeño de la compañía y el bienestar del empleado, y evaluar como el bienestar del empleado y el desempeño organizacional estaban relacionados. Para este objetivo, realizaron un análisis de la siguiente variables junto con la satisfacción laboral del empleado: Recompensas por desempeño, alineación, información, involucramiento, empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo, confianza, habilitadores de desempeño y creatividad. Como resultados, se encontró que para los empleados las prácticas tienen relación e impacto en su bienestar, y contrariamente, para individuos de nivel gerencial, se relacionan más con su desempeño. También se identificó que las prácticas evaluadas por empleados, están correlacionadas positiva y significativamente con los indicadores de bienestar.

Baptiste en 2008, examinó los efectos de las prácticas de recursos humanos en el bienestar laboral y el desempeño, mediante encuestas en las cuales tuvo en cuenta las siguientes variables: provisión de personal, voz del empleado, involucramiento del empleado, compensación y pago, formación y desarrollo, y toma de decisiones y trabajo en equipo. Estas variables fueron evaluadas con el engagement, la satisfacción laboral y la satisfacción del balance trabajo-familia. Los resultados de la investigación permitieron identificar que los empleados que gozan de satisfacción con su trabajo y sienten lealtad por la organización, indican que cuentan con flexibilidad laboral y promoción del balance de su vida laboral y personal. Adicionalmente, la existencia y percepción positiva de las prácticas están altamente relacionadas con los resultados de las variaciones en el engagement y satisfacción laboral, como medidas de bienestar en el trabajo. Por último, se concluye una relación significativa entre las prácticas y el bienestar laboral y sus componentes.

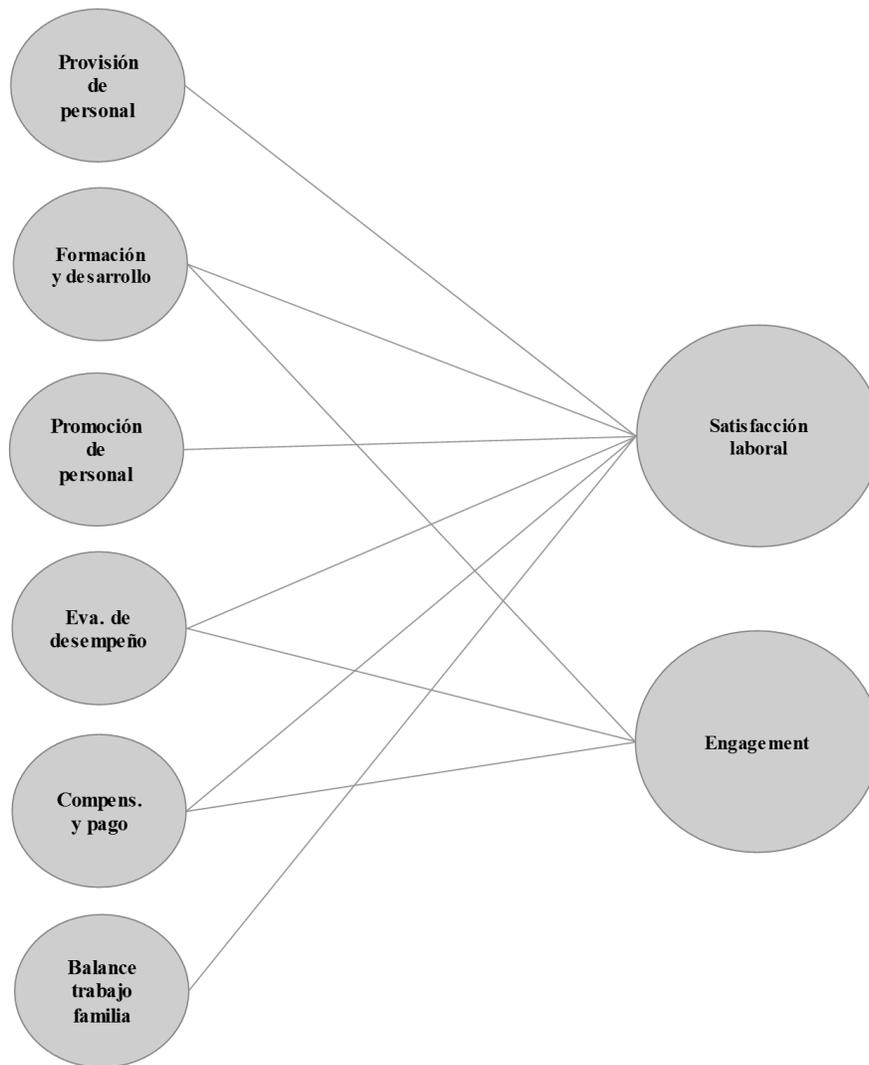
En 2006, Vanhala y Tuomi realizaron una investigación que tenía como objetivo evaluar las posibilidades de que las prácticas tuvieran un impacto sobre el desempeño organizacional y el bienestar laboral. Mediante encuestas, dieron revisión a la relación entre la satisfacción laboral, el bienestar psicológico y el burnout, sobre las siguientes prácticas: provisión de personal, desarrollo y formación, compensación y pago, flexibilidad, trabajo en equipo y participación, y comunicación. Las prácticas que se identificaron como algún tipo de predictor del bienestar laboral fueron: desarrollo y formación, y comunicación. Adicionalmente, se identificó la importancia del rol de los jefes y supervisores para interiorizar las practicas dentro dela cultura organizacional.

Finalmente, Peccei (2004) llevó a cabo un estudio en el que buscaba identificar el vínculo de las prácticas de recursos y el bienestar en el trabajo, mediante el análisis de los resultados de la encuesta *British Workplace Employee Relations Survey (WERS) de 1998*. Se analizaron en total 33 prácticas agrupadas en 7 categorías: participación, trabajo y diseño del cargo, formación y desarrollo, prácticas fundamentales, compensación y pago, igualdad de tratamiento y equidad, y flexibilidad y estabilidad. Como variables del bienestar, se estudió la satisfacción laboral, el estrés laboral y el bienestar general. Se encontró que existe una relación importante entre las prácticas y el bienestar laboral, que tiende a tener un impacto más positivo que negativo. Adicionalmente, los niveles de compensación y la dispersión entre estos, generan un efecto positivo sobre la satisfacción laboral.

Las prácticas de recursos humanos comunes en los estudios consultados son *la provisión de personal, formación y desarrollo, promoción de personal, evaluación de desempeño, compensación y pago, y el balance trabajo-familia*.

Con base en la revisión y análisis de los 22 estudios anteriores, se identifican relaciones entre prácticas de recursos humanos y el bienestar laboral, dimensionado mediante la satisfacción y el engagement, como se ilustran en la Figura 6 a continuación.

**Figura 6.** Relaciones encontradas entre las prácticas y medidas de bienestar laboral



**Fuente:** elaboración propia del autor con base en los resultados encontrados en la revisión de estudios empíricos.

En primer lugar se encontró que las seis prácticas principales presentadas en la Figura 6 tienen relación con la satisfacción laboral de los empleados. Sin embargo, el engagement como dimensión y medida del bienestar laboral, únicamente evidencio relación significativa con la formación y el desarrollo, la evaluación de desempeño y la compensación y el pago.

Las relaciones mencionadas anteriormente, pueden ser de carácter positivo, negativo o débil (insuficientes o inconclusas para los autores según los resultados). En la Tabla 10, se presenta el carácter de las relaciones identificadas en los 22 estudios. Se representan (+) para relaciones

positivas, (-) para relaciones negativas, ( $\emptyset$ ) para relaciones insuficientes, débiles o de resultados inconclusas y por último, si no se encontró evidencia empírica dentro de los estudios que soportara alguna relación, se presentan como (N/A).

**Tabla 10** *Carácter de las relaciones entre las prácticas y el bienestar laboral*

<b>Prácticas de recursos humanos</b>	<b>Engagement</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
Provisión de personal	N/A	(+) ( $\emptyset$ )
Formación y desarrollo	(+)	(+)
Promoción de personal	N/A	(+)
Evaluación de desempeño	(+)	(+) (-)
Compensación y pago	(+) ( $\emptyset$ )	(+) ( $\emptyset$ )
Balance trabajo-familia	N/A	(+)

**Fuente:** elaboración propia del autor con base en los resultados obtenidos de la revisión evidencia empírica.

De acuerdo a la información recolectada, se identifica que las prácticas de *provisión y promoción de personal* están positivamente relacionadas con la satisfacción laboral como dimensión del bienestar (Baptiste, 2008; Nurul et al, 2010; Acosta et al, 2011; Mumtaz et al, 2011; Lim et al, 2012; Javed et al, 2012; Syed et al, 2012; Gonçalves et al, 2012; Alfes et al, 2013; Kooji et al, 2013; AIZalabani et al, 2014; Chambel, 2015), mas no se encuentra suficiente evidencia significativa de vínculo con el engagement.

La segunda práctica, *formación y desarrollo*, se identificó como estrecha y positivamente relacionada con el bienestar, el engagement y la satisfacción (Peccei, 2004; Vanhala et al 2006; Baptiste, 2008; Vanhala et al, 2009; Nurul et al, 2010; Acosta et al, 2011; Gonçalves et al, 2012; Javed et al, 2012; Kooij et al 2013; Alfes et al, 2013; Jafri, 2013; Ratna et al, 2013; Suan et al, 2014; AIZalabani et al, 2014; Ijigu, 2015; Maden et al, 2015; Chambel, 2015).

La práctica de *evaluación de desempeño* evidenció relación positiva tanto con el engagement como con la satisfacción (Gonçalves et al, 2012; Lim et al, 2012; Kooij et al, 2013; Alfes et al,

2013; Jafri, 2013; Suan et al, 2014; Ijigu, 2015; Chambel, 2015), pero también se identifica que para los resultados obtenidos por Kraan et al (2009), constituye una práctica que puede estar negativamente relacionada con la satisfacción como elemento del bienestar laboral, al incrementar las demandas laborales para los empleados.

Para Peccei (2004); Vanhala et al (2006), Baptiste (2008); Vanhala et al (2009), Mumtaz et al (2011), Lim et al (2012), Javed et al (2012), Syed et al (2012), Alfes et al (2013), Jafri (2013), Ratna et al (2013), AlZalabani et al (2014), Ijigu (2015) y Chambel (2015) , la *compensación y el pago* como practica esta positivamente relacionada con el bienestar y sus dimensiones, pero se encuentra también que para Suan et al (2014) los resultados obtenidos no son significativos y no es posible establecer una relación sólida.

Por último, para la práctica de *balance trabajo-familia* no se encontraron suficientes evidencias empíricas que analizara su relación con el bienestar laboral, sin embargo, Baptiste (2008) encontró posterior al análisis de datos que existe una relación positiva entre el balance trabajo-familia y la satisfacción del empleado.

#### 4. CONCLUSIONES

El presenta trabajo tenía como objetivo identificar la incidencia de las prácticas de recursos humanos sobre el bienestar de los trabajadores. De acuerdo a la revisión teórica y bibliográfica, y estudio de evidencia empírica, fue posible establecer que existe una relación entre el conjunto de prácticas de recursos humanos y el bienestar laboral, y sus variables: satisfacción y engagement (Peccei, 2004).

Las principales prácticas analizadas a lo largo de la investigación fueron la *provisión de personal, formación y desarrollo, promoción de personal, evaluación de desempeño, compensación y pago, y balance trabajo-familia*.

De este conjunto de prácticas se identificó que las que tienen mayor relación y de carácter más significativo, son la *formación y desarrollo*, y la *compensación y el pago* (Peccei, 2004; Vanhala et al 2006; Baptiste, 2008; Vanhala et al, 2009; Nurul et al, 2010; Acosta et al, 2011; Gonçalves et al, 2012; Javed et al, 2012; Kooij et al 2013; Alfes et al, 2013; Jafri, 2013; Ratna et al, 2013; Suan et al, 2014; AIZalabani et al, 2014; Ijigu, 2015; Maden et al, 2015; Chambel, 2015).

Es posible establecer que la *formación y el desarrollo* tienen una gran influencia sobre el bienestar laboral de los empleados, debido para el empleado es percepción de su valía y la confianza de la organización hacia él, y adicionalmente, implica no solo una formación para el desarrollo de las actividades que tienen impacto sobre el desempeño laboral, sino que adicionalmente generan el crecimiento personal de los empleados (Obisi, 2011). La presencia de políticas y programas para la formación de desarrollo de los empleados, genera reciprocidad en los empleados, lo cual se evidencia en mayor dedicación, actitudes positiva y energía en el desempeño de sus labores (Suan et al, 2014).

La práctica de *compensación y pago*, constituye una fuente de bienestar laboral, satisfacción y engagement para el empleado ya que esta constituye un mecanismo de la organización para reconocer al empleado su trabajo, dedicación y esfuerzo (Chiavenato, 2009). Es posible establecer que esta relación positiva se presenta de forma significativa, debido a que la compensación y el pago son aspecto más inmediatos para el empleado y le permiten satisfacer necesidades tanto laborales como personales, y que de acuerdo a la percepción que tengan sobre ellos, están dispuestos a entregar más de sí mismo a la organización.

Es importante resaltar sobre esta práctica que si bien constituye una fuente solida de bienestar, debe ser un aspecto de gran interés y cuidado para las organizaciones, ya que debe existir un equilibrio al interior de la organización como al exterior, para evitar percepciones de inequidad e injusticia, que la conviertan en fuente de insatisfacción.

La *provisión de personal* como practica constituye el mecanismo a través del cual la organización logra que las persona seleccionadas, se ajusten a un cargo que ha sido previamente definido y diseñado (Grueso, 200). Esta práctica es importante, ya que de no estar correctamente

definida ni llevarse a cabo de forma ideal, implica para los empleados una fuente de insatisfacción ya que pueden no contar las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para llevar a cabo sus funciones. Generando por consiguiente, que no se cumplan las expectativas individuales del empleado y las de la organización. Adicionalmente, la provisión de personal le permite a la organización identificar oportunidades de crecimiento y fortalecimiento, las cuales son cubiertas mediante las prácticas de formación y desarrollo, y la promoción de personal.

Es posible concluir que la práctica de *evaluación de desempeño*, tiende a tener un relación insignificante e incluir de carácter negativo con el bienestar laboral, ya que los empleados la perciben como un mecanismo de control y supervisión, lo cual implica para ellos un incremento en las demandas laborales (Kraan et al, 2009).

Si bien no se identificó una relación significativa y directa, esta práctica es fundamental y constituye el punto de partida para la elaboración de programas de formación y desarrollo, ya que permite identificar las necesidades de mejora y fortalecimiento en cada uno de los empleados. También es importante para las políticas de compensación y pago seleccionadas por la organización, debido a que permite establecer incrementos salariales o reconocimientos no salariales para los empleados de acuerdo a su desempeño. Finalmente, constituye un mecanismo de retroalimentación para el individuo sobre su desempeño y puede permitir a la organización establecer planes de promoción y desarrollo de carrera (Lemieux-Charles et al, 2003).

La práctica de *promoción de personal* tiene relación con el bienestar laboral ya que constituye un mecanismo para fomentar e incrementar la satisfacción laboral, al reconocer y premiar las habilidades y el desempeños de los empleados, lo cual permite que se haga un mejor uso y aprovechamiento del capital humano (Allen, 1997). Adicionalmente, guarda relación con la práctica de compensación y pago, ya que normalmente implica incrementos salariales o de beneficios, y con la evaluación de desempeño, ya que es a partir de ésta que se identifica y reconoce la importancia y el valor de promover al empleado a un cargo con mayores responsabilidades (Naveed et al, 2011).

Por último, la práctica de *balance trabajo-familia* no arrojó suficiente evidencia empírica que permita establecer una clara relación entre ésta y el bienestar de los empleados. Es necesario realizar profundizaciones en el tema, ya que los estudios consultados únicamente consideraban la flexibilidad en los horarios laborales (Vanhala et al, 2006). Se puede concluir que es necesario realizar estudio e investigaciones orientadas a la identificación del impacto de esta práctica y las políticas que establezcan las organizaciones sobre el bienestar de los empleados y sus niveles de satisfacción y engagement.

Respecto a la evidencia empírica, es posible concluir que el análisis de la incidencia de las practicas sobre el bienestar laboral es aún un tema poco abordado, ya que los estudio encontrado son de carácter reciente, lo cual evidencia la necesidad de realizar profundizaciones. Particularmente, se encontró poca información sobre evidencia que soportara la relación del engagement y la practicas, lo cual puede considerarse se debe a que el concepto es tiene su origen a principio de la década de los noventa.

Es importante resaltar la importancia de que las prácticas de recursos humanos que se desarrollen dentro de las organizaciones, deben constituir un sistema o conjunto, ya que por sí solas pueden no generar resultados ni tener incidencia sobre el bienestar de los empleados (Van de Voorde et al, 2011). Las practicas estas relacionadas entre sí y constituyen una cadena que permite a la organización obtener los resultados esperados, tanto para su propio desempeño como el de los empleados.

Para finalizar, se establece que no existe un conjunto de prácticas único ni completamente definido (Gonçalves et al, 2012), ya que este depende de cada organización y de sus objetivos. Los que si debe tenerse en cuenta, es la relevancia de implementar estas prácticas como mecanismos para maximizar el bienestar de los empleados.

## 5. RECOMENDACIONES

Para próximas profundizaciones y estudios, es pertinente que se analice también desde el punto de vista de los niveles gerenciales y la percepción de éstos sobre las prácticas de recursos humanos y el impacto sobre el bienestar laboral de los empleados.

La evidencia empírica encontrada permitió concluir que existe una relación entre las prácticas de recursos humanos y la percepción de bienestar laboral de los empleados, sin embargo, podría considerarse estudiar también la relación positiva entre estos dos aspectos y el desempeño organizacional, para identificar si tanto el bienestar y el desempeño van de la mano, o uno con implica la presencia del otro.

Se considera pertinente profundizar en la relación del engagement y las prácticas de recursos humanos, ya que siendo el primero un concepto reciente, no se encuentran todavía suficiente evidencia empírica que soporte firmemente una relación.

Finalmente, es importante la realización de estudio de carácter cualitativos sobre el tema debido al carácter subjetivo del concepto de bienestar para cada individuo y la variación que puede existir entre la percepción del mismo.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, H. (2009). Major challenges and the effective management of human resource training and development activities. *The journal of International Social Research*. 2(8), 11-25.
- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent of employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36
- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13, 125-134.
- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Forum de Recerca*, 16, 811-826
- Aguilar, N., Magaña, D. E., y Surdez, E. (2010). *Importancia de la satisfacción laboral*. Recuperado de: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_investigacion\\_ocubre\\_2010x.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf)
- AIZalabani A. y Modi, R.S. (2014). Impact of human resource management practices and perceived organizational support on job satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City, KSA. *The IUP Journal of Organizational Behaviour*, 13(3), 33-52
- Albrecht, S.L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853
- 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.

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., y Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6), 839-859.
- Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.
- Allen, G. (1997). Antecedents and outcomes of promotion systems. *Human Resource Management*. 36 (2), 251-259.
- Alvi, M., Surani, M. y Hirani, S. (2013). The effect of performance evaluation on employee's job satisfaction in Pakistan International Airlines Corporation. Recuperado de: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/46415>
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Baptiste, N. R. (2008). *Employee wellbeing at work: improving performance*. Disponible en: [http://www.emeraldgroupublishing.com/learning/management\\_thinking/articles/pdf/wellbeing.pdf?PHPSESSID=sgiihjof3ld2ceetpc9c19jt4](http://www.emeraldgroupublishing.com/learning/management_thinking/articles/pdf/wellbeing.pdf?PHPSESSID=sgiihjof3ld2ceetpc9c19jt4)
- Baptiste, N.R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, Vol. 46 (2), 284 – 309
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidades y mitos. *Gestión y Estrategia*, 38: 17-29.
- Beltrán-Martín, I. y Roca-Puig, V. (2013), Promoting Employee Flexibility through HR Practices. *Human. Resource Management*, 52: 645–674.
- Berens, R. (2013). The Roots of Employee Engagement—A Strategic Approach. *Employment Relations Today*, 40(3), 43-49.

- Billikopf, G. (2008). *Labor management in agriculture: Cultivating personnel productivity*. Recuperado de: <http://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/AgLabor.pdf>.
- Blanco, A. y Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema*, 17(4), 582-589.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. y Motowidlo, S.J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(2), 52-69.
- Breaugh, J.A. (2009). *Recruiting and attracting talent: A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation's Effective practice Guidelines Series. Alexandria, VA; Society for Human Resource Management.
- Brown, G. D., Gardner, J., Oswald, A. J., y Qian, J. (2008). Does Wage Rank Affect Employees' Wellbeing? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(3), 355-389.
- Cahill, K.E., McNamara, T.K., Pitt-Catsouphes, M. y Valcour, M. (2015). Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work-life balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 56, 40-54
- Calderón, G., Murillo, S.M., y Torres, K.Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137
- Calvo, E. y Gonzalez, P. (2013). *Calidad del empleo desde los enfoques del bienestar subjetivo y el desarrollo humano*. Documento de Trabajo #14, Instituto de Políticas Públicas de la Universidad Diego Portales. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=2527985>
- Carlin, M. y Garces, E. (2010). El síndrome de burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Anales de Psicología*, 26(1), 169-180.

- Castro, P.; Faria, V.; Ferreira, M.; y De Fatima, A. (2012). Evaluation of well-being at work among nursing professionals at a University Hospital. *Revista Latinoamericana Enfermagem*, 20 (4), 701-709.
- Çelik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction [en línea]. *Polish Journal of Management Studies*, 4. Recuperado en: <http://www.pjms.zim.pcz.pl/PDF/PJMS4/A%20THEORETICAL%20APPROACH%20TO%20THE%20JOB%20SATISFACTION.pdf>
- Chambel M.J. y Farina A. (2015). HRM and temporary workers' well-being: A study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management*, 22(3), 447-463
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ra Edición. México, D.F., México: Editorial Mc Graw-Hill
- CIPD (2007). *What's happening with wellbeing at work?* Recuperado de: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DCCE94D7-781A-485A-A702-6DAAB5EA7B27/0/whthapwbwrk.pdf>
- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Coles, M. (2000). Virtual Universities are just the job. The Sunday Times, Corporate Financial Performance. *International journal of Management*. 2(4), 635-672.

- Creusier, J. (2013). *Clarification conceptuelle du bien-être au travail*. Recuperado de: <http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-creusier.pdf>
- Cruz, T. (2003). *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*. Recuperado de: [https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1\\_280203.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1_280203.pdf)
- Danna, K., y Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.
- De Bloom, J., Geurts, S.E., Taris, T.W., Sonnentag, S., de Weerth, C., y Kompier, M.J. (2010). Effects of vacation from work on health and well-being: Lots of fun, quickly gone. *Work & Stress*, 24(2), 196-216
- Delaney, J. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on the perception of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969
- Delery, J.E., y Doty, D.H. (1996). Modos of Theuruzi in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4), 802-835.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J. y Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining Wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235
- Falola, H.O., Osibanjo, A.O. y Ojo, S.I. (2014). Effectiveness of training and development on employees' performance and organization competitiveness in the Nigerian banking industry. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 7(56), 161-170
- Fernandez, J. y Navas, M. (2013). Elaboración de una escala de evaluación de desempeño para educaciones sociales en centros de protección de menores. *Intangible Capital*, 9(3), 571-589.

- Fernandez, M. I., Villagrasa, J. R., Gamo, M. F., Vázquez, J., Cruz, E., Aguirre, M. V. et al. (1995). Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Rev. Esp Salud pública*, 69(6), 487-497.
- Fombrun, C.J., Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- Forbes, R. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. *Éxito Empresarial*, 160, 1-4.
- Foster, L. T., y Keller, C. P. (2007). Defining wellness and its determinants. British Columbia atlas of wellness. *Western Geographical Press*, Department of Geography, University of Victoria.
- Gómez, I. C. (2007). Salud Laboral: Una revisión a la luz de las nuevas condiciones de trabajo. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 105-114.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall, 5ª edición.
- Gonçalves, S. y Neves, J. (2012). The link between Perceptions of Human Resource Management Practices and Employee Well-Being at Work. *Advances in Psychology study*, 1 (1), 31-39.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., y Price, R. H. (2007). Happiness, health or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63
- Grueso, M. P. (2009). *Gestión de recursos humanos: modelos, prácticas y enfoques*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

- Grueso, M. P., Rey, C. F., Gonzalez, J. L., Ardila, A. y Pineda, C. (2013). Acciones de promoción de la salud organizacional y su relación con variables estructurales y el bienestar de los trabajadores: Análisis desde un modelo de organizaciones saludables. *Informes Psicológicos*, 13(2), 59-78
- Haar, J.M., Russo, M., Suñe, A. y Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 361-373.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. En: C.L. Keyes y J. Haidt (Eds), *Flourishing: The positive Person and the Good Life* (pp. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Hernández, R.; Baptista, M. P.; y Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta Ed.). México: McGraw Hill.
- Ijigu, A. W. (2015). The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 1-16.
- Jafri, M. H. (2013). HRM Practices as Predictors of Employee Engagement: An Empirical Investigation. *Anvesha*, 6(4), 1.
- Javed, M., Rafiq, M., Ahmed, M., & Khan, M. (2012). Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 348-363
- Judge, T. A., y Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. En M. Eid, & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393-413). Nueva York: Guilford Publications.

- Kane, B. y Palmer, I. (1995). Strategic HRM or Managing Employment Relationship? *International Journal of Manpower*, 16(5), 6-21.
- Kashi, K. (2014). Employees training and development: What competencies should be developed the most? *Proceedings of the European Conference on Management*, 452-459
- Kauhanen, M.; y Natti, J. (2011) Involuntary, temporary and part-time work, job quality and well-being at work. *Labour Institute for Economic Research*, 272, 1-22.
- Keyes, C. L. (1998). Social Well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- Keyes, C., Shmotkin, D. y Ryff, C. (2002). Optimizing Well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022
- Khoury, P., Kotob, M., Iskandar, C., Amad, F., Mezher, T. et al. (2014). Employees' perception about the effect of training on promotion: evidence from Lebanon. *Global Journal of Business Research*, 8(2), 23-31.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.
- Klimecki, R.G. y Litz, S.A. (2004). *Human Resource Management as intervention in the evolution of human resources*. Recuperado de: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-13505>
- Kooij, D., Guest, D., Clinton, M., Jansen, P. y Dikkers, J. (2012). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35

- Kooji, D.T.A.M., Guest, D.E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P.G.W., y Dikkers, J.S.E. (2013). "How to impact the HRM practices on employee well-being and performance changes with age". *Human Management Journal*. 23, 18 – 35.
- Kroon, B., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38(5), 509-525
- Kumar, A. (2010). A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2010(4), 64-80
- Kumar, C., y Mishra, S. (2012). A framework towards employee engagement: The PSU experience. *ASCI Journal of Management*, 42(1), 94-112
- Kumar, D. (2005). Performance appraisal: The Importance of Rater Training. *Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College*. 4, 1-17.
- Laca, F., Mejia, J. C. y Gondra, J. M. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicologia y Salud*, 16(1), 87-92
- Lemieux-Charles, L., McGuire, F., Champagne, J., Barnsley, D., Cole, D. y Sicotte, C. (2003). The use of multilevel performance indicators in managing performance in health care organizations. *Management Decision*, 41(8), 760-770.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-42.
- Lim, L.W.J y Ling, F. (2012). Human resource practices of contractors' that lead to job satisfacion of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 101-118

- Lu, H., While, A. E., y Louise Barriball, K. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720-738
- Mak, S. y Akhtar, S. (2003). Human Resource Management Practices, Strategic Orientations and Company performance: A correlational study of publicly listed companies. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 510-515
- Marescaux, E., De Winne, S. y Sels, L. (2013). HRM practices and work outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42(1), 4-27
- Marrau, C. (2004) El síndrome de Burnout y sus posibles consecuencias en el trabajador docente. *Fundamentos en Humanidades*, 5(10), 53-68.
- Martínez, J. M. (2004). *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Prentice Hall-Financial Time.
- Maslow, A.H. (1990). *La amplitud de la naturaleza humana*. México: Editorial Trillas.
- Maslow, A.H. (2009). *El hombre auto realizado: hacia una psicología del ser*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- McCarthy, G., Almeida, S. y Ahrens, J. (2011). Understanding employee well-being practices in Australian organizations. *International Journal of Health, Wellness and Society*, 1(1), 181-198

- McCarthy, G., Almeida, S. y Ahrens, J. (2011). Understanding employee wellbeing practices in Australian Organizations. *The International Journal of Health*, 1(1), 181-197
- McCloy, R. A., Campbell, J. P. y Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505.
- McDonald, L.A.C. (2005). *Wellness at work: protecting and promoting employee well-being*. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), Londres.
- Mehta, D. y Mehta, N.K. (2013). Employee engagement: A literature review. *Economía- Seria Management*, 16(2), 208-215
- Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74
- Milhem, W., Abushamsieh, K. y Pérez, M.N. (2014). *Training strategies, theories and types*. *Journal of Accounting – Business and Management*, 21(1), 12-26.
- Montejo, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Recuperado de: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf?sequence=2>
- Montoya, P. A., y Moreno, S. M. (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe*, 29(1), 204-227
- Morales, O. (2003). *Fundamentos de la investigación documental y la monografía*. Recuperado de: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16490/1/fundamentos\\_investigacion.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16490/1/fundamentos_investigacion.pdf)
- Morán, C., y Manga, D. (2004). *Satisfacción en el trabajo, autoestima y estrés: Diferencias por ocupación y género*. Recuperado de: <http://www.ruct.uva.es/pdf/Revista%206/6115.pdf>

- Mulvihill, M. (2013). The definition and core practices of wellness. *Journal of Employee Assistance*, 33(3), 13-15
- Mumtaz, A., Khan, I., Aslam, H. D., & Ahmad, B. (2012). Impact of HR practices on job satisfaction of university teacher: evidence from universities in Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 1(3), 10-17.
- Naveed, A., Usman, A. y Bushra, F. (2011). Promotion: A predictor of job satisfaction. A study of Glass Industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), 301-305.
- Nurul Absar, M. M., Tahlil Azim, M., Balasundaram, N., & Akhter, A. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Petroleum Gas University of Ploiesti Bulletin - Economic Science Series*, 62(2), 31-42
- Obisi, C. (2011). Employee training and development in Nigerian Organizations: Some observations and agenda for research. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 82-1
- Olarte, M. (2011). *Los determinantes de la satisfacción laboral: una revisión teórica y empírica*. Tesis de pregrado en Economía, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá
- Ongori, H., y Chishamiso, J. (2011). Training and development practices in an organization: an intervention to enhance organizational effectiveness. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 2(4), 187-198
- Ordiz, M. y Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78

- Orsila, R., Luukkaala, T., Manka, M.L. y Nygård, C. (2011). A new approach to measuring work-related well-being. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 17(4), 341-359
- Ortega, C. y Lopez, F. (2004). El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales sanitarios: revisión y perspectivas. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4(1), 137-160
- Patlán-Pérez, J., Torres, E., y Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5, 1-19.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., y Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. Recuperado de: <http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/75d39fb0-061e-4983-b681-fb1e0c43cb96/0/impactofpeoplemgmntinbusperf.pdf>
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/1765/1108>
- Perez-Vilar, P., y Azzollini, S. (2012). La relación entre el rol del empleado, la satisfacción familiar y la satisfacción laboral. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 12(2), 23-34
- Petrescu, I., y Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Pfeffer, J., (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2): 96-124.
- Pingle, S.S. (2014). A Comparative Study of the HRM Practices in Small and Medium Enterprises. *IUP Journal of Management Research*, 13(1), 55-65

- Pruyne, E. (2011). *Corporate investment in employee wellbeing: the emerging strategic imperative*. Recuperado de: [www.nuffieldhealth.com/downloads/corporate-investment-in-employee-wellbeing+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co](http://www.nuffieldhealth.com/downloads/corporate-investment-in-employee-wellbeing+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co)
- Purcell, M., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. y Swart, J. (2003). *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*, CIPD, Londres.
- Rahman, M.; Akhter, R.; Chowdhury, S.; Islam, S. y Haque, R. (2013). HRM Practices and tis Impact on Employees Satisfación: A Case of Pharmaceutical Companies in Bangladesh. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2 (3), 62-67.
- Rana, S., Ardichvili, A. y Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement. *Journal of Workplace Learning*, 24(3/4), 249-266
- Ratna, R., & Singh, P. P. (2013). SHRM Practices and Employee Satisfaction: Study and Relationship. *Amity Management Review*, 3(1).
- Rau, B.L. (2012). The diffusion of HR practices in unions. *Human Resource Management Review*, 22, 27-42
- Real Academia Española. (2014). Práctica. En *Diccionario de la lengua española* (22.º ed.). Recuperado de: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=pr%E1ctica>
- Rissa, K. (2007). *Well-being creates productivity at work*. Recuperado de: <http://www.ttk.fi/files/1166/wellbeingproductivity.pdf>
- Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA journal of industrial psychology*, 34(3), 11-16.

- Rothmann, S. y Baumann, C. (2014). Employee engagement: The effects of work-home/home-work interaction and psychological conditions. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 515-530.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081
- Sahoo, C. K., y Mishra, S. (2012). A framework towards employee engagement: The PSU experience. *ASCI Journal of Management*, 42(1), 94-112
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte [en línea], *Revista de Psicología*, 10(19). Recuperado de: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/satisfaccion-laboral-acerca-conceptualizacion.pdf>
- Scalan, J. N.; Meredith, P.; y Poulsen, A. A. (2013). Enhancing retention of occupational therapists working in mental health: Relationships between wellbeing at work and turnover intention. *Australian occupational therapy journal*, 60(6), 395-403.
- Schaufeli, W. B. y Ezzamel, D. (1998). *The burnout companion to study and research: A critical analysis*. Londres: Taylor y Francis.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: An international review*, 57(2), 173-203

- Sepúlveda, M. A. (2013). *Bienestar psicológico laboral en las organizaciones empresariales de la ciudad de Medellín, Colombia*. Recuperado de: [http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1329/1/Bienestar%20psicol%C3%B3gico%20laboral%20en%20las%20organizaciones%20empresariales%20de%20la%20ciudad%20de%20Medell%C3%ADn,%20Colombia\(2\).pdf](http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1329/1/Bienestar%20psicol%C3%B3gico%20laboral%20en%20las%20organizaciones%20empresariales%20de%20la%20ciudad%20de%20Medell%C3%ADn,%20Colombia(2).pdf)
- Snell, S.A. y Dean, J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.
- Sornoza, A. (2009). *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial*. Recuperado de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>
- Sousa-Poza, A. y Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538
- Stone, D.H., Deci, E.L. y Ryan, M.R. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
- Stumpf, S. A., Doh, J. P. y Tymon, W. G. (2010). The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential. *Human Resource Management*, 49: 353–375
- Suan C.L y Nasurdin A.M. (2014). An empirical investigation into the influence of human resource management practices on work engagement: The case of customer-contact employees in Malaysia. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 345-360
- Syed, N. Y Yan, L.X. (2012). Impact of Human Resource Management practices on employee job satisfaction: Empirical analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4(2), 318-342.

- Tabiu, A. y Allumi, A. (2013). Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: a study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247-259.
- Taylor, F.W. (2003). *Principios de las Administración Científica*. Bogotá, Colombia: Edigrama.
- Tiwari, P. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 669-705.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alges, K. y Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being. Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669
- United States, Department of Labor (1993). *High Performance Work Practices and Firm Performance*.
- 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, 391-407
- Vanhala, S. y Tuomi, K. (2006). HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Review*, 17(3), 241-255
- Vanhala, S.; Von Bonsdorff, M. y Janhonen, M. (2009). *Impact of high involvement work practices on company performance and employee well-being*. Recuperado de: [http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track\\_1/Poster/CS1W\\_73\\_VANHALA.pdf](http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track_1/Poster/CS1W_73_VANHALA.pdf)
- Vlachos, I. P. (2005). The effects of human resource practices on firm growth. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(2), 18-34.

- Von Glinow, M. A.; Drost, E. A.; y Teagarden, M. B. (2002). Converging on hrm best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice. *Human Resource Management*, 41(1), 123 – 140.
- Vosloban, R.I. (2013). Employee engagement concept – A theoretical and practical approach. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 5(2), 759-765
- Vuotto, M., y Arzadun, P. (2007). *El buen trabajo y la satisfacción laboral*. Disponible en: <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2059.pdf>
- Warr, P. (1990). The measurements of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210
- Warr, P.B. (2003). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz: *Well-being the foundations of hedonic psychology* (pp 392-412). Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Werther, W. y Davis, K. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México D.F., México.
- Wilmar B., S., Michael P., L., y Christina, M. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220
- World Economic Forum (2012). *Well-being and Global Success*. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_HE\\_GAC\\_WellbeingGlobalSuccess\\_Report\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_HE_GAC_WellbeingGlobalSuccess_Report_2012.pdf)
- Zeidan, S. (2006). Worker`s affective commitment to their willingness to perform discretionary work behavior: the impact of commitment-oriented Human Resource Management Practices. *Journal of Business System, Governance and Ethics*. 1(1), 13-23.