

Exploración a la medición de la felicidad en el trabajo

Resumen

El artículo analiza los instrumentos de medición de la felicidad laboral y el impacto directo en el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones, desde una perspectiva analítica y estratégica orientada al control de gestión. Mediante una revisión exhaustiva de la literatura existente en Web of Science (WoS), donde se evaluaron 12 instrumentos específicos relacionados, categorizados en dimensiones de bienestar y satisfacción, estrés-agotamiento, compromiso y engagement. Los resultados revelaron una brecha crítica, la mayoría de las herramientas de medición tradicionales se centran en autorreportes meramente subjetivos y psicológicos, omitiendo variables como la salud física, las condiciones ergonómicas y la vinculación directa con los indicadores clave de desempeño (KPIs). Se espera que en el futuro se diseñe un instrumento más preciso, que permita medir adecuadamente la felicidad en el trabajo y se espera que en su desarrollo se consideren los efectos del desarrollo tecnológico de punta y también de la inteligencia artificial.

Introducción

El tema de la felicidad a interesado al ser humano desde tiempos inmemoriales, así se puede constatar en la prolífica literatura al respecto, de hecho, ha sido un tema central en el desarrollo humano, ese estado emocional positivo y duradero de satisfacción y bienestar subjetivo (Diener, 2000). En el último tiempo el concepto de la felicidad ha evolucionado para adaptarse en contextos colectivos y organizacionales (Yerkes, 2008). A lo largo de la historia, las organizaciones se han enfocado en la motivación del trabajador bajo recompensas extrínsecas; sin embargo, las dinámicas del mercado actual están impulsado a las organizaciones a gestionar activamente el bienestar emocional de los colaboradores como un factor clave de diferenciación organizacional.

En un estudio realizado recientemente en abril del año 2026, en los Estados Unidos por Wellhub (2026), que evaluó la realidad de 10 países, se pudo constatar que el 91% de las empresas participantes en el estudio confirmó que los programas de bienestar contribuyen a mejorar la productividad de sus trabajadores/as, en tanto que el 87 % indica que facilitan la reducción de los gastos médicos, por solo estas 2 razones se justificaría que las organizaciones tomarán en valor la felicidad en el trabajo, a través del bienestar de sus trabajadores, ya que ello se constituye hoy como un aspecto estratégico de gestión.

Las personas que están satisfechas con su trabajo, por lo general, producen cada vez con mayor eficiencia, ya que se encuentran en el estado emocional idóneo para alcanzar los objetivos propuestos (Sánchez, Neira y Veliz, 2023). La felicidad laboral se refiere al grado en que las personas experimentan un afecto positivo y una satisfacción en el trabajo (Youssef y Luthans, 2007), en ese mismo sentido (Brum, 2017) plantea que la felicidad relacionada con el trabajo contribuye fuertemente a la generación de ganancias.

La felicidad laboral es definida como la satisfacción de las personas en su entorno de trabajo, íntimamente vinculada al bienestar subjetivo (Wesarat et al., 2014). Actualmente, existe evidencia sólida que respalda la tesis del “trabajador feliz y productivo”. Por ejemplo, un estudio desarrollado por la consultora Crecimiento Sustentable (2012) indica que los trabajadores felices presentan niveles de productividad hasta un 88% superiores en comparación con los insatisfechos. A su vez investigadores realizaron una evaluación aplicada a más de 1.800 empleados en call centers de British Telecom, cuantificaron que el impacto directo de la felicidad en el rendimiento se sitúa en un incremento neto del 13%.

A pesar de la relevancia que esta variable presenta para los resultados organizacionales, las empresas enfrentan un desafío significativo: determinar cómo medir de manera precisa la felicidad de los colaboradores y, a su vez, establecer su

relación con el desempeño dentro de la organización (Lozano, 2021), en esta línea de reflexión se argumenta que la felicidad es un factor fundamental para cualquier persona (Sánchez y Veliz, 2024).

En este contexto, la principal dificultad no reside en la inexistencia de instrumentos de medición, sino en las limitaciones que presentan. Estas suelen abordar el bienestar de manera fragmentada, orientándose en algunos casos hacia la evaluación del bienestar fuera del contexto laboral, mientras que otras se concentran principalmente en las dimensiones asociadas a la patología y el desgaste laboral, como el estrés y el burnout, limitándose una la evaluación integral que permita considerar simultáneamente el bienestar, el desempeño y el propósito laboral, Contreras y López (2024), realizaron una búsqueda de instrumentos para medir la felicidad laboral.

El año recién pasado se llevó a cabo la XXXVI Conferencia Interamericana de Contabilidad, en donde Sánchez y Terceros (2025), realizaron un paralelo entre la medición de la felicidad y de la felicidad en el trabajo, en donde concluyeron que se debe avanzar sustantivamente en la construcción de instrumentos que midan apropiadamente la felicidad en las organizaciones.

En un estudio publicado por Sánchez, Neira y Veliz (2023), se pudo concluir que en el segundo lustro de los años 2010 se produjo un mayor interés global por estudiar la felicidad en el trabajo, lo cual también coincide con mayores complejidades en el mercado laboral y de la sociedad, inclusive desde hace menos de una década se ha comenzado a hablar de infelicidad laboral Araya, Rojas y Varas (2021).

Hace un par de años se planteó que la felicidad en el trabajo es hoy por hoy, una variable crucial para trabajadores y organizaciones, cuando las personas están felices en su trabajo, se sienten más motivadas, comprometidas y son más productivas, ello, a su vez, tiene un impacto positivo en el desempeño y también en la reputación de la empresa Sánchez (2024).

Marco Teórico

El marco conceptual de este estudio se sustenta en tres pilares fundamentales:

1. Teorías de la Felicidad y Bienestar Subjetivo

En la investigación psicológica y social moderna, la búsqueda de la felicidad es analizada a través de dos grandes dimensiones principales que provienen de tradiciones filosóficas clásicas (McMahon, 2006; Peterson et al., 2005):

- Dimensión Hedónica: se centra en la búsqueda del placer, la maximización de emociones positivas y la evitación del dolor (Huta & Waterman, 2014).
- Dimensión Eudaimónica: Se orienta al florecimiento humano, la autorrealización, el desarrollo del potencial y la presencia de un sentido o propósito significativo en la vida (Waterman, 1993; Ry & Keyes, 1995).

El bienestar subjetivo debe integrar ambos enfoques, se compone de una valoración cognitiva de la satisfacción global con la vida, la presencia recurrente del afecto positivo y la baja frecuencia de emociones negativas (Diener et al., 2002).

2. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo resultante de la valoración que el empleado hace de su propia experiencia de trabajo (Navarro, 2008). Por otro lado, Robbins (1996) la describe como la actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo, determinada por variables intrínsecas y variables extrínsecas.

Uno de los modelos más influyentes es la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), la cual distingue entre:

- Factores Motivacionales: Intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento, responsabilidad) que generan satisfacción directa.

- Factores Higiénicos: Factores del entorno (políticas de la empresa, supervisión, remuneración) cuya ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia no necesariamente genera una motivación sostenible.

3. La Relación Felicidad-Desempeño

La tesis del trabajador feliz y productivo plantea que la experiencia de afecto positivo y bienestar subjetivo facilita el rendimiento en el trabajo mediante diversos mecanismos cognitivos, conductuales y relacionales (Wright, 2007; Diener, 2013):

- Ampliación de recursos cognitivos: Las emociones positivas amplían los repertorios de pensamiento y acción de las personas (Fredrickson, 1998, 2001), fomentando la flexibilidad cognitiva, la creatividad y una resolución de problemas más eficiente (Isen et al., 1987).
- Desempeño Contextual: Los trabajadores felices suelen ser más sociables y cooperativos, mostrando una alta puntuación en desempeño contextual o conductas de ayuda hacia los compañeros (desempeño no prescrito por la tarea formal) (Viswesvaran & Ones, 2000; Diener & Seligman, 2002).
- Resiliencia al estrés: El afecto positivo actúa como amortiguador psicológico frente al agotamiento emocional y las demandas estresantes del trabajo cotidiano (Tenney et al., 2016; Cropanzano & Wright, 2008).
- Mejora en la productividad: Oswald et al. (2015) confirmaron experimentalmente que los colaboradores en un estado emocional de felicidad inducido aumentaban su productividad en un 12% frente a grupos neutrales.

Marco Metodológico

Para la realización de esta investigación se adoptó una metodología de revisión bibliográfica y análisis bibliométrico sistemático, estructurada en cuatro fases fundamentales:

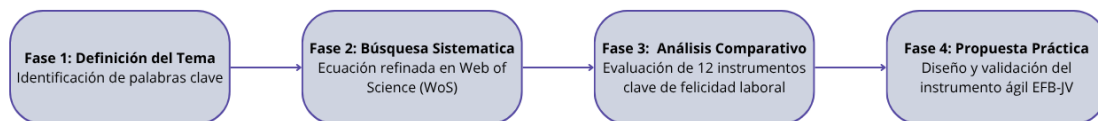


Ilustración 1 Ruta Metodológica de la Investigación

Se estableció un filtro temporal para los últimos 5 años, se recuperó un total inicial de 230 documentos. Tras aplicar filtros por áreas de investigación de relevancia (Business Economics y Psychology) y criterios de exclusión formal (descarte de estudios de trabajo social o gobernanza, y exclusión de revisiones cualitativas no empíricas o con muestras estadísticas deficientes), se seleccionaron finalmente 18 artículos empíricos de alta calidad científica como la base analítica de la revisión.

Posteriormente, se recopiló un catálogo de los 12 instrumentos de medición de la felicidad en el trabajo más influyentes en la literatura organizacional, evaluando de forma exhaustiva sus dimensiones y variables.

Resultados y Discusión

A continuación, se exponen los resultados del análisis de los 12 instrumentos evaluados, sus principales implicancias y la propuesta orientada al control de gestión.

Análisis del impacto académico e instrumentos identificados

El análisis del volumen de citaciones registrado en Web of Science evidencia diferencias significativas en el nivel de utilización de estas herramientas en la literatura científica internacional:

Tabla 1 Instrumentos de Medición de Bienestar y Felicidad Laboral Analizados

Instrumento	Autores (Año)	Citas en WoS	Formato de Respuesta
1. Maslach Burnout Inventory (MBI)	Maslach & Jackson (1981)	4.272	Escala Likert (0-6)
2. Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	Schaufeli & Bakker (2003)	37	Escala Likert (0-6)
3. Workplace Perceived Stress Scale (WPSS)	Adaptado de Cohen et al. (1983)	25	Escala Likert (1-5)
4. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	Weiss, Dawis, et al. (1967)	16	Escala Likert (1-5)
5. Job Satisfaction Survey (JSS)	Paul Spector (1985)	14	Escala Likert (1-6)
6. Work and Well-Being Survey (WWBS)	Taris et al. (2005)	12	Escala Likert (1-7)
7. Job Descriptive Index (JDI)	Smith, Kendall & Hulin (1969)	11	Sí / No / No sé
8. Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)	Mowday, Steers & Porter (1979)	9	Escala Likert (1-7)
9. Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)	Van Katwyk et al. (2000)	4	Escala Likert (1-5)
10. Work Happiness Scale (WHS)	Peter Warr (1990)	2	Escala Likert (1-5)
11. Corporate Health Evaluation Scale (CHES)	Salanova & Schaufeli (2000)	0	Escala Likert (1-7)
12. Clima Institucional de Trabajo (CIT)	Su et al. (2018)	0	Escala Likert (1-5)

La marcada predominancia del Maslach Burnout Inventory (MBI) con 4.272 citas evidencia cómo a lo largo de los años el enfoque de la salud laboral se ha centrado en los aspectos negativos del trabajo, el agotamiento emocional, despersonalización y la baja realización personal, en lugar de medir proactivamente la felicidad.

Los 12 instrumentos de felicidad laboral analizados fueron clasificados en tres enfoques analíticos:

1. Bienestar y Satisfacción: se centran en la evaluación cognitiva y emocional del colaborador como: MSQ (satisfacción intrínseca y extrínseca), JSS (mide remuneración relaciones y comunicaciones), WWBS (equilibrio vida-trabajo) y WHS (disfrute emocional en el puesto).
2. Estrés y Agotamiento: Evalúan la patología y las barreras psicológicas. Destacan el MBI para burnout y la (WPSS) para estrés percibido.
3. Compromiso y Engagement: Miden el vínculo motivacional y de lealtad hacia la misión de la empresa. El UWES evalúa el vigor, dedicación y absorción del colaborador, mientras que el OCQ mide el sentido de pertenencia e identificación afectiva de los trabajadores hacia la organización.

Instrumentos de medición

Se identificó una desconexión operativa entre los autorreportes y los indicadores clave de desempeño (KPIs). La literatura tradicional tiende a asumir que el bienestar subjetivo reportado por los colaboradores se traduce directamente en un mejor rendimiento operativo, sin establecer necesariamente un puente metodológico que permita correlacionar matemáticamente estas percepciones con indicadores objetivos y tangibles, tales como las tasas de error en los procesos, el cumplimiento de metas financieras o los tiempos de ciclo.

Se observó una obsolescencia de los instrumentos frente a las nuevas dinámicas del trabajo híbrido. Cuestionarios históricos y ampliamente consolidados, como el JDI (1969) o el MBI (1981), fueron desarrollados bajo modelos laborales asociados a contextos industriales o de oficina tradicional. En consecuencia, estas escalas presentan limitaciones para abordar adecuadamente nuevos factores asociados al entorno laboral contemporáneo, como los estresores digitales, la flexibilidad horaria, el teletrabajo y la creciente incidencia de la tecnofatiga.

Se evidenció una trampa asociada al diagnóstico pasivo del bienestar laboral. El marcado desequilibrio en las citaciones registradas en Web of Science, con el MBI como uno de los instrumentos predominantes, sugiere que una parte importante de la investigación sobre el bienestar en el trabajo ha adoptado un enfoque principalmente reactivo y patológico. Bajo esta perspectiva, la gestión organizacional se ha orientado en mayor medida hacia la identificación, gestión y control de condiciones negativas, como el estrés y el burnout, en lugar de avanzar hacia la medición y promoción activa de las condiciones que favorecen la felicidad y el bienestar de los colaboradores.

Se logró identificar una falta de especialización de los instrumentos para los sectores caracterizados por altos niveles de presión laboral y financiera. Las dinámicas propias del ámbito impositivo, los cierres financieros cíclicos y la reducida tolerancia al error técnico en áreas como la auditoría y la consultoría tributaria generan condiciones laborales particulares que requieren instrumentos de medición contextualizados. Sin embargo, estas características han sido escasamente abordadas por la literatura organizacional general, evidenciando la necesidad de desarrollar escalas capaces de responder a las particularidades de estos sectores de alta exigencia.

Finalmente, se identificó que, a la fecha del levantamiento de los datos de este trabajo de investigación, el tema de la tecnología de punta y especialmente el tema específico de la inteligencia artificial (IA) y de la robótica de última generación, no había sido abordada y no existían estudios publicados sobre su medición y efecto. Por ello que el autor plantea que la IA, al menos afectará a la felicidad en el trabajo a dos grupos distintos de manera diferente, en efecto, aquellos trabajadores que serán desplazados por la tecnología verán disminuidos fuertemente sus niveles de satisfacción en los nuevos trabajos sobre todo si estos son de menor categoría. Para el grupo de trabajadores que no serán desplazados por la IA, a su vez, se dividirán en dos subgrupos, el primero aquellos que verán limitado su accionar ya que una parte de su trabajo será realizado por la IA, si esas labores no son reemplazadas por la empresa por otras de categoría superior, entonces es de esperar que los niveles de felicidad también se vean disminuidos por la IA, para el segundo subgrupo, aquel cuyas labores principalmente rutinarias serán reemplazadas por funciones de nivel superior, se espera que esos trabajadores puedan desarrollar al máximo competencias profesionales que no estaban explotadas, en esos casos, es de esperar que los niveles de felicidad puedan incrementarse producto de una mejor calidad del trabajo, sobre todo si eso va acompañado de un reconocimiento por parte de la organización.

Conclusiones

La felicidad laboral se ha consolidado como un activo estratégico relevante dentro de la gestión organizacional contemporánea, debido a su incidencia demostrable sobre la productividad, con incrementos reportados de hasta un 13% en call centers y un 12% en entornos controlados. Sin embargo, para que esta variable trascienda su consideración como un fenómeno exclusivamente psicológico y adquiera un papel efectivo en la toma de decisiones, resulta necesario e imprescindible avanzar desde modelos de medición centrados principalmente en el burnout y el estrés hacia enfoques de control de gestión más proactivos, ágiles y equilibrados, capaces de integrar el bienestar de los colaboradores con indicadores objetivos de desempeño organizacional.

En este contexto, la investigación realizada permitió identificar diversas brechas en la literatura actual, destaca, en primer lugar, la escasa especialización en sectores de alta presión, como la auditoría, la consultoría tributaria y las finanzas, donde los elevados niveles de exigencia y estrés estacional requieren instrumentos de medición contextualizados. Asimismo, instrumentos consolidados como el MBI y el MSQ presentan una limitada adaptación a las nuevas dinámicas laborales, particularmente al trabajo híbrido, el teletrabajo y la sobrecarga digital. A ello se suma un sesgo geográfico y cultural, debido a la concentración de estudios en países occidentales desarrollados, lo que dificulta la generalización de sus resultados a contextos latinoamericanos.

Frente a estas brechas, resulta pertinente avanzar hacia instrumentos de carácter multidisciplinario que integren variables de salud física, ergonomía y bienestar emocional. Del mismo modo, se recomienda fortalecer la vinculación entre las métricas de bienestar y los resultados organizacionales mediante la incorporación del EFB-JV en herramientas como el Balanced Scorecard, permitiendo analizar periódicamente su relación con el cumplimiento de metas y los indicadores clave de desempeño (KPIs). Finalmente, se plantea desarrollar investigaciones empíricas en sectores tributarios y de control, con el propósito de evaluar el comportamiento de la felicidad organizacional en contextos de elevada exigencia técnica y su posible rol protector frente al estrés laboral.

Especial atención se debería prestar a los diversos efectos que tendrá el desarrollo tecnológico de punta y la IA en la felicidad laboral de los trabajadores.

Tal como ha planteado el autor reiteradamente en varias oportunidades en congresos nacionales, internacionales y en diversas publicaciones, es lamentable, que aún no se cuente con indicadores que puedan ayudar a gestionar la felicidad en el trabajo y tampoco su relación con el desempeño individual, aquello produciría una vinculación de manera virtuosa con el valor organizacional, **el desafío nuevamente está planteado.**

Jorge Alejandro Sánchez Henríquez, PhD – MBA – CPA

Miembro de la Comisión de Administración y Finanzas de la AIC

Profesor Universidad de Talca - Chile

Emails: jsanchez@utalca.cl o jasanchezhenriquez@gmail.com



Referencias

Araya, S.; Rojas, L. y Varas, C. (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Academia & Negocios* Vol.7 (1) 2021 pp. 65-80

Brum, A. M. (2017). *Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores*. São Paulo: Integrare

Crecimiento Sustentable. (2012). *Estudio Felicidad y Trabajo: El impacto del bienestar emocional en la productividad de los profesionales en México*. México D.F.: Crecimiento Sustentable.

Contreras, J. y López, V. (2024). *Instrumentos de la Felicidad y Desempeño Laboral: Una Revisión Bibliográfica*. Universidad de Talca.

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 165–171. <https://doi.org/10.1002/job.510>

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>

Diener, E. (2013). The remarkable changes in the science of subjective well-being. *Perspectives on Psychological Science*, 8(6), 663–666. <https://doi.org/10.1177/1745691613507583>

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 63–73). New York: Oxford University Press.

Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81–84. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00415>

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Huta, V., & Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1425–1456. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9568-x>

Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122–1131. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122>

Lozano, C. (2021, 27 de diciembre). El impacto del bienestar de los trabajadores en los resultados de la organización. *Ingeniería UC Educación Profesional*, Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://educacionprofesional.ing.uc.cl/el-impacto-del-bienestar-de-los-trabajadores-en-los-resultados-de-la-organizacion/>

McMahon, D. M. (2006). *Happiness: A history*. Atlantic Monthly Press.

Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25–41. <https://doi.org/10.1007/s10902-004-1278-z>

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>

Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

Sánchez, J. (2024). Una mirada a la felicidad laboral desde la Contaduría Pública. *Boletín* 34, abril. Asociación Interamericana de Contabilidad. <https://contadores-aic.org/una-mirada-a-la-felicidad-laboral-desde-la-contaduria-publica/>

Sánchez Henríquez, J. A., Neira Cortés, P., y Veliz Alcaíno, J. A. (2023). La felicidad en el trabajo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1361-1380. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.27>

Sánchez Henríquez, J. y Veliz Alcaíno, J. (2024). Estudio bibliométrico sobre la felicidad laboral. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 17(49), 1-30
DOI: <https://doi.org/10.35588/yh4dkd02>
<https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/6093/26004908>

Sánchez y Terceros (2025). Medición de la felicidad en el trabajo. XXXVI Conferencia Interamericana de Contabilidad. Uruguay.

Tenney, E. R., Poole, J. M., & Diener, E. (2016). Does positivity enhance work performance? Why, when, and what we don't know. *Research in Organizational Behavior*, 36, 27–46. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.002>

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment (eudaimonia). *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>

Wellhub (2026). El ROI del bienestar.

Wesarat, P. on, Yazam Sharif, M., & Halim Abdul Majid, A. (2014). A conceptual framework of happiness at the Workplace. *Asian Social Science*, 11(2). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>

Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93–104. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93>

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.