

APLICACIÓN DEL CAPITAL PSICOLÓGICO Y EL MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO EN LA PREDICCIÓN DEL *WORK ENGAGEMENT*

Valentín Romanelli

RESUMEN

La investigación realizada surge con el fin de llevar a cabo un estudio sobre las variables que inciden sobre el *work engagement*, a partir de una muestra de trabajadores uruguayos. Este trabajo busca contribuir al estudio del *engagement* en el contexto local y regional, y a analizar el efecto de variables poco estudiadas en relación al mismo. Se realizó un análisis del impacto de las características de los individuos y de los puestos de trabajo que ocupan sobre el *work engagement*, basándose en los marcos teóricos frecuentemente utilizados en el estudio de este fenómeno, como el Modelo de Demandas y Recursos Laborales y el Modelo Global de *Work Engagement*. En el caso de las características del puesto de trabajo se parte del Modelo de las Características del Puesto para determinar cuáles son los recursos laborales claves. Para definir cuáles son las características de los individuos que se estudiarán en relación al *engagement*, se recurre al capital psicológico, un constructo compuesto por cuatro componentes que se refieren a rasgos desarrollables de los individuos: la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia. En forma complementaria, el trabajo incluye el estudio sobre el efecto de variables demográficas y ocupacionales. Para llevar a cabo la verificación de las hipótesis definidas, se utilizó la información proveniente de una base de datos con las respuestas de 1131 trabajadores, tanto empleados públicos como privados, y empresarios. A través de diversas técnicas de análisis de datos pudieron comprobarse las hipótesis planteadas respecto a la importancia de las características de los individuos y de los puestos que ocupan en sus niveles de *work engagement*. A la vez, también pudo constatarse que en promedio los empresarios mostraban mayores niveles de *engagement* que los trabajadores dependientes, y que las variables demográficas no tenían una influencia considerable una vez que se tenía en cuenta a las restantes.

Palabras clave: *work engagement, capital psicológico, recursos.*

Introducción

Pese a la creciente automatización de los procesos industriales y los servicios, hay varios autores que coinciden en que la importancia de los trabajadores dentro de las organizaciones está lejos de decrecer. Salanova y Schaufeli (2009) plantean que estamos asistiendo a grandes cambios en el mundo del trabajo, tanto en el contexto externo -en las esferas económica, política, social y tecnológica-, como en el organizacional -donde se busca simultáneamente un aumento en el rendimiento y en la flexibilidad- y el laboral, ya que los cambios en los niveles anteriores inciden a nivel del puesto de trabajo, con lo que los empleos se vuelven más complejos y exigentes, tanto a nivel emocional como cognitivo. Luthans y Youssef (2007, p 322) afirman que en un marco de competencia intensa e información circulando libremente a escala global, ya no es viable creer en la eficacia de barreras de entrada o discontinuidades tecnológicas que aseguren tranquilidad a una organización en el largo plazo. En este contexto, tanto los autores citados como Salanova (2008) destacan que el aporte que puede realizar la fuerza laboral de una organización se convierte en una cuestión clave como fuente de ventaja competitiva, ya que a diferencia de la tecnología, los productos o las maquinarias, la competencia no puede realizar copias e imitaciones. En relación a este punto, Salanova y Schaufeli (2004) recalcan la importancia de las características psicológicas positivas de los empleados, afirmando que se sustituyó el imperativo de simplemente cumplir con el trabajo por el de hacer lo mejor y adoptar conductas emergentes, recalcando el hecho de que no alcanza con que un trabajador no esté *burned out* para lograr esto, sino que es necesario algo más. Y en este punto es que proponen al *work engagement* como ese “algo más” (pp 114-115), lo que ha llevado a que desde hace algunos años el estudio del fenómeno se haya vuelto un tópico popular (Torrente, Salanova, Llorens y Schaufeli, 2012). Este interés parece no haber tenido eco en Uruguay, mientras que en el caso de Latinoamérica el *engagement* parece haberse comenzado a investigar en forma incipiente.

En la bibliografía relevada se ha encontrado un consenso respecto a la importancia de los recursos de los individuos y de los puestos de trabajo a la hora de explicar sus niveles de *work engagement*. Sin embargo, hay ciertas variables que han probado su relación con conceptos asociadas al *engagement*, como la satisfacción y la motivación, que han sido poco estudiadas en relación al mismo. En el presente estudio se propone llevar a cabo un análisis sobre los determinantes del *work engagement* en los trabajadores uruguayos, basándose en el Modelo Global de *Work Engagement* (Bakker y Demerouti, 2008; Bakker, 2011), e incluyendo a otras variables en el análisis para determinar su posible incidencia en la población bajo estudio.

Marco teórico

Work engagement

El primer autor en definir al *work engagement* fue Kahn, que lo caracterizó como un estado donde los individuos se expresan a sí mismos física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles laborales (1990; citado por De Zúniga (2013, p 27). Lorente y Vera (2010) plantean que desde los diversos enfoques teóricos se acepta que el concepto tiene un componente conductual-energético, uno emocional y uno cognitivo, lo que se refleja en la definición de Salanova (2008, pp 20-21) y Schaufeli et al (2002, p 73), que lo describen como un estado positivo de plenitud con tres dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor está asociado a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo, y a la voluntad y predisposición a esforzarse y la persistir aunque surjan dificultades. La dedicación se vincula al

entusiasmo, orgullo e inspiración, que hace sentir a los individuos que su trabajo es importante y desafiante. Por último, la absorción se caracteriza por la concentración y la sensación de que el tiempo pasa rápidamente y resulta difícil desligarse del trabajo. Salanova (2008, p 21) afirma que las dimensiones del *engagement* muestran que se trata de un constructo claramente motivacional, debido a que tiene componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos. La autora sostiene que los individuos que experimentan *engagement* se caracterizan por ser enérgicos, comprometerse con sus tareas, sentirse capaces de afrontar las demandas de su puesto, estar dispuestos a aplicar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades. Asimismo, disfrutan de realizar su trabajo, experimentando la sensación de autorrealización, por lo que el *engagement* se asocia con la satisfacción y el bienestar.

Salanova, Martínez y Llorens (2005) proponen como antecedentes del *engagement* a las teorías motivacionales surgidas a mediados del siglo XX, entre las que destacan a la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow (1943), que afirma que existe una pirámide de cinco necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización), donde cada nivel de necesidades debe estar al menos medianamente cubierto para que el siguiente influya en el comportamiento y se vuelva dominante; una vez que las necesidades de un cierto orden están cubiertas dejan de motivar al individuo. El auge del estudio sobre el *work engagement* y sus efectos está ligado al desarrollo de la Psicología Positiva, definida como el estudio científico de las experiencias y rasgos individuales positivos, junto a las instituciones que facilitan su desarrollo y ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas, reduciendo la incidencia de la psicopatología (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; citado por Durán y Sánchez, 2012, p 4). Salanova y Schaufelli (2004) destacan al *engagement* como concepto nuclear de la Psicología Positiva, dado que pese a ser tan reciente ha demostrado su validez en el plano empírico, y además constituye una valiosa herramienta para la Dirección de Recursos Humanos, que puede intervenir sobre el mismo y desarrollarlo a través de distintas acciones.

El surgimiento de este concepto está estrechamente ligado a los desarrollos teóricos y empíricos sobre el *burnout*, hasta que, de la mano de la emergencia de la Psicología Positiva, se planteó la interrogante respecto a la existencia del fenómeno opuesto, lo que implicaría que los trabajadores pudieran desarrollar su jornada laboral con plena dedicación, energía y a su vez experimentando sensaciones de bienestar (Salanova y Schaufelli, 2004). Maslach (1993, pp 20-21) define al *burnout* como un constructo tridimensional; se trata de un cansancio emocional que lleva a la persona a perder su motivación y generar sentimientos de inadecuación y fracaso. La primera dimensión es el agotamiento, caracterizada por el desgaste y la sensación de agotamiento de los recursos personales de los individuos, derivado de esfuerzos psicológicos excesivos para llevar a cabo el trabajo. La segunda dimensión es el cinismo, definido como una distancia e indiferencia respecto a la importancia del trabajo o los objetivos del mismo (De Zúñiga, 2013). La tercera dimensión es la falta de eficacia profesional, que implica una autoevaluación negativa del trabajo realizado. Schaufeli et al (2002) consideran a las dos primeras dimensiones como el corazón del *burnout*, mientras que la tercera adquiere un rol independiente respecto a las mismas.

Mientras el agotamiento y el cinismo son el núcleo central del *burnout*, el vigor y la dedicación constituyen lo que se denomina el “corazón” del *engagement*. Los pares contrarios son agotamiento/vigor y cinismo / dedicación (Salanova y Schaufeli, 2004). En el primer caso el continuo se llama energía o activación y en el segundo identificación (Schaufelli y Bakker, 2003). La tercera dimensión de cada uno de estos conceptos no muestra una relación de

oposición, al cumplir un rol diferente a las restantes en ambos casos; Salanova y Schaufelli (2004) explican que se trata de las dimensiones secundarias de los conceptos.

Consecuencias del *work engagement*

Desde el surgimiento del concepto se planteó que el *engagement* puede producir resultados positivos, tanto a nivel del individuo (crecimiento y desarrollo personal) como de la organización, ya que el esfuerzo que realizan los empleados *engaged* se deriva de su identificación con su trabajo (Kahn, 1990). Desde la óptica de los individuos, puede mencionarse su efecto modulador sobre los efectos de los recursos laborales en el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general (Salanova y Schaufeli, 2004). Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000) encontraron una extrapolación o derrame de emociones positivas entre el trabajo y el hogar y viceversa debido al *engagement*, lo que a su vez permite una mejor conciliación entre la vida familiar y la laboral. Bakker y Demerouti (2008) afirman que a partir de muchas entrevistas surgieron indicios de que los trabajadores *engaged* llevan su entusiasmo y energía a actividades extra laborales, como los deportes, los *hobbies* o el voluntariado. A su vez, citan el trabajo de Bakker, Demerouti, y Verbeke (2004), quienes en su estudio probaron que los individuos que mostraron altos niveles de *work engagement* eran mejor calificados en su desempeño tanto del rol laboral como el extra rol. Estos autores (2008; pp 215-216) sostienen que el mejor desempeño de los trabajadores con altos niveles de *engagement* se debe a varios factores: tienen una mayor capacidad para movilizar recursos, tanto laborales como personales; logran contagiar las emociones positivas a sus colegas, creando un clima positivo de trabajo que repercute en el desempeño global de sus miembros; experimentan frecuentemente emociones positivas (Schaufeli y Van Rhenen, 2006); y gozan de una mejor salud. En relación al último punto, Demerouti et al (2001) encontraron una relación negativa entre los niveles de *engagement* y las quejas psicósomáticas (dolor de cabeza y en el pecho) y Schaufeli y Bakker (2004) encontraron resultados similares para los problemas cardiovasculares y el dolor de cabeza y de estómago.

Desde el punto de vista organizacional, el *engagement* ha mostrado una asociación positiva con el desempeño de la organización y la fidelidad del cliente (Salanova, Agut y Peiró, 2005). A su vez, se relaciona negativamente con el absentismo, la rotación y la tendencia a dejar la organización (Schaufeli y Bakker, 2004). También se han estudiado sus efectos a nivel colectivo en la mejora del desempeño grupal (Salanova et al, 2003). Bakker (2011) afirma que este constructo logra predecir mejor el desempeño que muchas de las medidas de bienestar y motivación utilizadas tradicionalmente y con muchos más años de investigación al respecto. En un estudio realizado con 198.514 individuos pertenecientes a 7.939 unidades de negocio de 36 empresas diferentes, Harter, Schmidt y Hayes (2002) descubrieron una asociación positiva entre el *engagement* y la satisfacción del cliente, los beneficios de la empresa, la productividad, la menor rotación y la seguridad laboral. Carrasco, De la Corte y De León (2010) mencionan como consecuencias a la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (que se manifiesta en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la disminución en la intención de abandonar el trabajo), la alta motivación para el aprendizaje y la asunción de nuevos retos en el trabajo, las conductas de iniciativa personal, un desempeño exitoso en las tareas, una mayor calidad del servicio a los clientes y una mejora en la salud de los empleados. Bravo (2013) plantea que los trabajadores *engaged* podrían necesitar menos supervisión al internalizar la importancia de los objetivos de la organización, destacando asimismo sus efectos sobre la rotación y su capacidad para predecir el desempeño laboral.

Antecedentes del *Work Engagement*

Según Schaufeli (2012), hasta ahora el modelo más utilizado para estudiar el *engagement* ha sido el Modelo de Demandas y Recursos Laborales o MDRL (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001), complementado con aportes diversos como la Teoría de Conservación de Recursos o TCR (Hobfoll, 2002), la Teoría de Ampliación y Construcción o TAC (Fredrickson, 2001), la Teoría Social Cognitiva (Bandura, 1997) y la Teoría de Procesamiento de la Información Social (Salancik y Pfeffer, 1978), entre otras. La evidencia empírica y los marcos teóricos comúnmente utilizados para el estudio de este fenómeno apuntan a los recursos laborales y personales como los principales factores que inciden en los niveles de *work engagement*. En los apartados siguientes se definen los recursos laborales y los personales, y a continuación se desarrollan los recursos utilizados en el presente estudio para predecir el *work engagement*, junto a los marcos teóricos donde están enmarcados los mismos.

Recursos laborales

Se define a los recursos laborales como aquellos aspectos del ambiente de trabajo (físico/estructural y social) que son funcionales en la consecución de metas y objetivos, tienen el poder de amortiguar las demandas o exigencias laborales, con sus consiguientes costos fisiológicos y/o psicosociales asociados, y a su vez sirven de estímulo para el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional (Demerouti et al, 2001; citado por Salanova 2008, p 11). Salanova y Schaufeli (2008) destacan que el potencial de los recursos laborales para generar motivación interna ya había sido reconocido en las teorías tradicionales de motivación, entre las que destacan el Modelo de las Características del Puesto (MCP). En el presente estudio se definen los recursos laborales a utilizar a partir de este modelo, basándose en la abundante revisión empírica que ha tenido el mismo (Fortea, Fuertes y Agost, 1994), y en que Salanova y Schaufeli (2004, p 119) hacen una mención a la validez de sus postulados a la hora de explicar el potencial motivacional de las características del puesto y su relación con el *work engagement*.

Hackman y Oldham (1974) elaboraron el MCP tratando de determinar las características del puesto de trabajo que en conjunto potencian la motivación interna de los individuos, a las que denominan Dimensiones Centrales del Puesto (DCP). Las dimensiones consideradas por los autores son (1974, p 5): la variedad de habilidades, que determina en qué medida un puesto requiere utilizar un gran número de destrezas y habilidades en la ejecución de actividades variadas; la identidad de la tarea, que mide la posibilidad de completar una unidad de trabajo e identificar las transformaciones ejecutadas en el producto o servicio final; el significado de la tarea, que se refiere al impacto que tiene desempeñar las actividades del puesto sobre otras personas, pertenecientes o no a la organización; la autonomía, que evalúa la independencia con que cuenta el individuo para desempeñar sus tareas, determinando los procedimientos y actividades necesarias según su criterio; y la retroalimentación del puesto, definida como el grado en que el individuo recibe información directa y clara respecto a su desempeño en la ejecución de las actividades inherentes a su puesto. Estas dimensiones a su vez se clasifican en tres grupos: las tres primeras constituyen la importancia del trabajo, la autonomía se vincula a la responsabilidad percibida por los resultados y la retroalimentación al conocimiento de los mismos. En el cuestionario utilizado para medir las características del puesto se agregan dos dimensiones que no están incluidas en el modelo teórico pero que se consideran útiles para la

comprensión del puesto y las reacciones de los empleados ante el mismo: la retroalimentación social y el contacto social. La primera se refiere al grado en que el trabajador recibe información clara sobre su desempeño por parte de supervisores o compañeros de trabajo, y la segunda al grado en que el trabajo requiere la interacción con otras personas, tanto miembros como no miembros de la organización (Hackman y Oldham, 1974).

Recursos personales

Van den Heuvel, Demerouti, Schaufeli y Bakker (2010, p 129) definen a los recursos personales como los aspectos cognitivos y afectivos de la personalidad de orden menor, que conforman sistemas desarrollables de creencias positivas acerca de uno mismo (como autoestima, autoeficacia y maestría) y del mundo (como optimismo y esperanza), y sirven para fomentar la motivación y facilitar el logro de metas, incluso cuando se presentan situaciones adversas o desafiantes. Una característica de los mismos es que pueden desarrollarse a través de experiencias vitales o en forma planificada a través de las intervenciones o el *coaching* (Luthans et al, 2006). De Zúniga (2013) plantea que los recursos personales cumplen tres funciones: colaborar para el logro de objetivos, proteger a los individuos de las amenazas y sus costos asociados (tanto fisiológicos como psicológicos), y favorecer el crecimiento y desarrollo personal. Existen varios estudios donde se vincularon los altos niveles de *engagement* con los recursos personales: Rothmann y Storm (2003), en su investigación con una muestra de policías sudafricanos, hallaron que el *work engagement* se asociaba a un estilo activo de afrontamiento; Bakker, Gierveld y Van Rijswijk (2006) en su estudio con directoras de escuelas encontraron una relación positiva entre los niveles de *engagement* y los recursos personales, en particular la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo, y Carvalho, Calvo, Martín, Campos, y Castillo (2006) encontraron una relación positiva entre la resiliencia y los niveles de *work engagement* en una muestra de 265 cuidadores de ancianos que desempeñaban sus tareas en residencias de España.

En el presente estudio se consideran como recursos personales para estudiar en relación al *work engagement* al capital psicológico y sus componentes, que se encuentran comprendidos dentro de una corriente derivada de la Psicología Positiva: el Comportamiento Organizacional Positivo (COP), definido por Luthans como “*el estudio y la aplicación de recursos y competencias humanas, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con el objetivo de mejorar el desempeño en las organizaciones*” (2002b, p 59).

Luthans et al (2007, p 3) definen al capital psicológico como un estado psicológico positivo de desarrollo caracterizado por: (1) tener confianza (autoeficacia) en sí mismo para emprender actividades y dedicar el esfuerzo necesario para lograr el éxito en tareas desafiantes; (2) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre alcanzar el éxito ahora y en el futuro; (3) perseverar en el cumplimiento de metas, y si es necesario reorientar las trayectorias de las mismas (esperanza); y (4) cuando se está abrumado por los problemas y la adversidad, ser capaz de resistir y recuperarse (resiliencia) para lograr el éxito.

La autoeficacia se enmarca dentro de la Teoría Social Cognitiva y es definida como: “*creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados*” (Bandura, 1997, p 3). De Zúniga (2013) la vincula a la motivación por su incidencia en los patrones de pensamiento, emociones y acciones, afirmando que incide en la cantidad de esfuerzo y la perseverancia a la hora de buscar la consecución de un objetivo; elevados niveles de autoeficacia se asocian a la persistencia y el

empeño, mientras que cuando la misma es baja es más probable que se produzca un abandono temprano si surgen obstáculos. Salanova (2008) afirma que la autoeficacia aumenta las probabilidades de los individuos de ser exitosos, con lo cual se genera un aumento en la misma en el tiempo al percibir la vinculación entre el esfuerzo realizado y el éxito obtenido.

La esperanza, de acuerdo a la definición de De Zúniga (2013, pp 75-76), se entiende como un estado motivacional compuesto por dos componentes, Agencia y Camino. La Agencia se define como la convicción de poder alcanzar los objetivos planteados, junto a la energía o fuerza de voluntad necesarios para llegar a la meta. El Camino representa la conciencia de las rutas alternativas a seguir para alcanzar dichos objetivos, junto a la planificación derivada de las mismas y la capacidad de modificar los planes durante su ejecución en caso de que muestren su inadecuación para el logro de los objetivos planteados.

Luthans y Youssef (2007, p 331) definen al optimismo como: “(...) *un estilo atribucional que explica los acontecimientos positivos a través de causas personales, permanentes y generalizadas, y a los eventos negativos a través de situaciones específicas, externas y temporales.*” Este constructo tiene componentes tanto cognitivos como emocionales y motivacionales, a diferencia de la autoeficacia y la esperanza, que son esencialmente estados asociados a la dimensión cognitiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

La resiliencia es definida por Luthans (2002a, p 702; citado por Salanova, 2008) como la capacidad psicológica positiva que rebota la adversidad, la incertidumbre, el conflicto y el fracaso en el trabajo, y supone un cambio positivo, progreso y aumento de responsabilidad. Es una cualidad que se desarrolla a través de la exposición a fenómenos negativos, lo cual lleva a que los individuos resilientes se adapten a la adversidad y a los cambios con mayor éxito que aquellos que no lo son. Según Salanova (2008) los individuos resilientes se caracterizan por su autonomía, su habilidad para solucionar problemas y su competencia social.

Luthans y Youssef (2007) se apoyan en la Teoría de Conservación de Recursos para explicar el concepto de capital psicológico como la interacción de todos los mecanismos psicológicos presentes en cada una de sus dimensiones. Esta teoría plantea que la motivación humana se orienta a crear, mantener y acumular recursos, considerándose a la pérdida (real o potencial) de los mismos como una situación estresante o amenazante, frente a la cual los individuos buscan invertir en nuevos recursos (Hobfoll, 2002). Si bien aclara que son un fin en sí mismos y son muy valorados por sus poseedores, pueden a su vez ser un medio para conseguir otros recursos. En esta teoría se define a los recursos como los objetos, características personales, condiciones o energías que son valiosas para los individuos o son útiles para conseguir otros recursos (Cuevas Rivera, 2011). Un postulado de esta teoría es que el hecho de adquirir recursos en un momento genera mayores facilidades para adquirir nuevos recursos en el futuro, y preservar aquellos que el individuo considera valiosos, lo que conlleva un posible aumento en la motivación para la creación de recursos y un impacto en el bienestar de los trabajadores (Hobfoll, 2002; citado por Cuevas Rivera, 2011).

Luthans y Youssef (2007) plantean que existe un hilo conductor que une a cada una de las dimensiones del capital psicológico, al que caracterizan de acuerdo a los siguientes rasgos: evaluación positiva de las situaciones, recursos personales disponibles, la probabilidad de éxito en base al esfuerzo invertido, la perseverancia y el estímulo hacia el logro de objetivos más ambiciosos. Hablan asimismo de un efecto de contagio entre los distintos recursos personales contenidos en el constructo de segundo orden. Sweetman y Luthans (2010) plantean que el

capital psicológico es un recurso personal que provoca un aumento en la flexibilidad cognitiva, es útil en la búsqueda de soluciones creativas y la apertura a nuevas experiencias, e incrementa la capacidad de manejar situaciones difíciles, lo que repercute positivamente en el bienestar y el desempeño laboral.

Relación del *work engagement* con los recursos laborales y personales

El MDRL estudia el *burnout* y el *engagement* en base al análisis de dos condiciones presentes en el entorno laboral: las demandas y los recursos laborales. Las demandas se definen como los aspectos del trabajo tanto físicos como psicológicos, organizacionales y sociales, que exigen un esfuerzo por parte del trabajador y significan un costo, ya sea físico o psicológico (Demerouti, Bakker y Bulters, 2004); los recursos laborales ya fueron definidos en un apartado anterior. Este modelo toma como postulado central que las demandas pueden generar efectos perjudiciales en la salud o tensión, mientras que los recursos laborales tienen la capacidad de fomentar la motivación en los empleados (Bakker y Demerouti, 2007), por lo que distingue dos procesos que pueden tener lugar en el entorno laboral. Cuando existen demandas elevadas que llegan a agotar los recursos físicos y psíquicos de los trabajadores, hay condiciones propicias para que se desencadene un proceso de deterioro en la salud y eventualmente *burnout*. Por otro lado, en un entorno con suficientes recursos laborales para hacer frente a las demandas puede darse un proceso motivador, donde dichos recursos se vinculan con el compromiso organizacional por medio del *engagement*, ya que la presencia de estos recursos favorece que los trabajadores inviertan esfuerzo y utilicen sus habilidades en el trabajo (De Zúñiga, 2013). Si bien inicialmente el modelo consideraba únicamente a los recursos laborales, Xanthopoulou et al (2007, 2008) realizaron un gran aporte al mismo considerando los aportes teóricos de la TCR e incluir a los recursos personales en su estudio, demostrando que los dos tipos de recursos están relacionados y que ambos pueden predecir el *work engagement*.

Basándose en el MDRL y en los trabajos de estos autores, Bakker y Demerouti (2008) partieron de la evidencia encontrada hasta la fecha sobre las causas y efectos del *engagement* y desarrollaron el Modelo Global de *Work Engagement*, cuyos postulados pueden utilizarse tanto para explicar las diferencias en los niveles de *engagement* de diferentes individuos o de un mismo individuo a lo largo del tiempo (Bakker, 2011). En este modelo los recursos laborales y personales tienen una relación positiva y recíproca, influyéndose mutuamente e incidiendo sobre los niveles de *engagement* en forma independiente o combinada, lo que a su vez eleva el desempeño de los trabajadores. La importancia de los recursos es mayor cuando se enfrentan demandas elevadas; al mismo tiempo, se reconoce en forma explícita que los individuos con una mejor dotación de recursos personales están mejor capacitados para movilizar los recursos laborales con los que cuentan, y de esta forma aumentar sus niveles de *engagement*. Por último, el modelo afirma que los trabajadores que experimenten *engagement* en mayor grado, y por ende tengan un mejor desempeño, podrán aumentar sus propios recursos laborales y personales, lo que genera un circuito de retroalimentación y la posibilidad de que surjan espirales positivas.

Para explicar la generación de recursos laborales y personales por parte de los trabajadores *engaged*, Bakker y Demerouti (2008) se basaron en la Teoría de Ampliación y Construcción (TAC). La misma plantea que las emociones negativas y positivas tienen una finalidad diferente: mientras que las primeras se orientan fundamentalmente a limitar las conductas posibles para enfrentar a un estresor (ya sea mediante el combate o la huida), de forma de detectar los peligros

y favorecer la supervivencia, las emociones positivas cumplen una finalidad opuesta: expandir el repertorio de acciones y pensamientos del individuo, con la ventaja de generar mayor flexibilidad y un abanico más amplio de comportamientos pasibles de ser adoptados, con claras repercusiones sobre la capacidad de adaptarse a las diferentes situaciones y lograr un funcionamiento exitoso, tanto en el crecimiento personal como en las conexiones sociales (Fredrickson, 2001).

Los postulados sobre la reciprocidad de los efectos entre los fenómenos estudiados en el MGWE han tenido un fuerte respaldo teórico y empírico. Por ejemplo, Luthans et al (2006) probaron que los entornos laborales donde hay muchos recursos laborales disponibles activan el capital psicológico de los individuos y Salanova y Schaufeli (2008) probaron que el *engagement* media entre los recursos laborales (autonomía, variedad de tareas y retroalimentación) y el comportamiento proactivo, explicando que de acuerdo a la TAC podría ocurrir que el afecto positivo generado en el *engagement* amplíe los cursos de acción de los individuos y los impulse a adoptar iniciativas propias. Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova (2007) revisaron la relación original de causa-efecto entre la autoeficacia y el *engagement*, para sustituirla por una de influencia recíproca en su estudio, en lo que denominan ciclo de espirales positivas hacia arriba; las creencias en la capacidad para realizar un trabajo llevan al *work engagement* y este a su vez contribuye a que estas creencias se desarrollen y consoliden.

De Zúniga (2013) afirma que si bien el MDRL toma a los recursos laborales como antecedentes de los recursos personales y el *engagement*, esta relación es recíproca y no puede comprenderse en forma unilateral, ya que los recursos personales van a determinar la forma en que los trabajadores perciban el entorno y reaccionen frente al mismo. En la misma línea, Salanova, Bakker y Llorens (2006) plantean como una explicación posible para estos efectos de reciprocidad que las demandas y recursos se ven afectados por las percepciones de los trabajadores, que en caso de estar *engaged* pueden percibir más recursos y movilizarlos en forma más efectiva, debido a que son más agradables para interactuar con sus compañeros de trabajo (p 321). Schaufeli et al (2009) plantean una hipótesis alternativa a la construcción de recursos a través de las emociones positivas (como sugiere la TAC) para explicar la relación recíproca entre el *engagement* y los recursos laborales; tal vez los trabajadores *engaged* no construyen nuevos recursos sino que simplemente cambian su percepción y se vuelven más conscientes de su existencia. Estos planteos pueden vincularse a la Teoría del Procesamiento de la Información Social (Salancik y Pfeffer, 1978), que postula que los individuos atribuyen inconscientemente características a su entorno laboral que sean coherentes con su entorno social, y que las actitudes y conductas de los empleados se producen en gran medida como una respuesta a los significados que les trasmite su entorno (comprendido entre otros por compañeros, jefes, clientes, etc.), por lo que la visión que tenga de su puesto no necesariamente va a depender de indicadores objetivos.

Bakker (2011) propuso una actualización del Modelo Global de *Work Engagement*, basándose en los trabajos de Xanthopoulou et al (2009a y 2009b), quienes estudiaron los efectos recíprocos de los recursos laborales y personales y el *work engagement* en un estudio longitudinal y uno diario, respectivamente. En la versión actualizada del modelo se introdujeron cambios en los recursos seleccionados: entre los recursos laborales se menciona a la variedad de habilidades, la autonomía y la retroalimentación (3 de las 5 dimensiones contempladas en el MCP) y en el caso de los recursos personales se incluye a la autoeficacia, el optimismo y la resiliencia, o sea todos los componentes del capital psicológico menos la esperanza.

Un segundo cambio es que la construcción de recursos laborales y personales por parte de los trabajadores *engaged* se da través del *job crafting*, que se refiere a la modificación y redefinición

de los puestos y sus límites por parte de los trabajadores que ocupan los mismos (Bakker y Demerouti, 2007). Bakker, Rodríguez-Muñoz, y Derks (2012) afirman que es plausible que dado que el *job crafting* puede significar un aumento de los recursos laborales, se generen mayores niveles de *engagement* a partir de este incremento en el potencial motivacional del puesto, basándose en que los trabajadores con altos niveles de *engagement* se muestran más activos a la hora de realizar modificaciones en sus puestos de trabajo. Bakker (2011) por su parte, cita el trabajo de Tims, Bakker, y Derks (2012), quienes encontraron una relación positiva entre los niveles de *engagement* y el *job crafting*, donde los empleados con mayores niveles de *engagement* mostraban una mayor capacidad para modificar sus demandas y recursos laborales.

Relación del *work engagement* con la categoría ocupacional y las variables demográficas

Para el caso de la relación del *work engagement* con el sexo, pueden mencionarse los resultados de un meta análisis realizado con una muestra total de 25.000 empleados de 13 países, donde se encontró una diferencia a favor de los hombres (Salanova y Schaufelli, 2004); por su parte, Spontón et al (2012) encontraron mayores niveles de *engagement* en los hombres en una muestra de 674 trabajadores cordobeses. En el meta análisis mencionado anteriormente también se encontró una relación positiva entre el *engagement* y la edad, y un mayor nivel de *engagement* en los trabajadores autónomos y los directivos. Schaufeli, Salanova y Bakker (2006) efectuaron a su vez un meta análisis con una muestra de 14.521 trabajadores de 10 países, encontrando una asociación positiva entre el *engagement* y la edad, y situando a los gerentes y directivos como uno de los grupos ocupacionales con mayores niveles de *engagement* en todas las dimensiones. Un estudio efectuado con 4.000 trabajadores (Smulders, 2006; citado por Schaufeli, 2012) encontró que los trabajadores en puestos más complejos y con mayor autonomía se relacionan con mayores niveles de *engagement*, poniendo como ejemplo a los empresarios. En cuanto al nivel educativo y su incidencia en el *work engagement*, puede mencionarse el trabajo de Fajardo et al (2013), que no encontraron diferencias significativas en el nivel de *engagement* entre universitarios y no universitarios y entre empleados públicos y privados (salvo en la dimensión de vigor a favor de los privados) en una muestra de 105 trabajadores españoles; Durán y Sánchez (2012) tampoco encontraron diferencias entre estos últimos en su estudio con una muestra de 106 profesionales españoles.

Antecedentes nacionales y regionales

En la revisión bibliográfica realizada no se encontraron estudios publicados sobre el *engagement* en nuestro país. En cuanto al contexto regional, De Zúñiga (2013, p 109) afirma no haber encontrado estudios publicados en Latinoamérica en las bases Redalyc y Scielo. En el relevamiento realizado en la presente investigación en la base EBSCO y el buscador académico de Google se encontraron algunos estudios realizados en países del Cono Sur, especialmente de Argentina (por ejemplo: Spontón et al, 2012; Redondo y Arraigada, 2011; Chasma y Manes Darrington, 2014) y uno de ellos en Chile (Müller, Exequel y Ramírez, 2013). Como puede verse, en todos los casos se trata de estudios muy recientes, lo que puede indicar el surgimiento del interés en el tema. También puede mencionarse el estudio de De Zúñiga (2013), que aplicó el MDRL (en su versión modificada que incluye a los recursos personales) a dos muestras de un total de 442 profesores de colegios privados de Perú. Entre los recursos personales utilizó las

dimensiones del capital psicológico, siendo el único estudio relevado en el presente trabajo donde se hizo mención al mismo en relación al *engagement*.

Presentación de la investigación

Objetivos y justificación del estudio

El presente trabajo busca analizar los factores que influyen en los niveles de *work engagement* con los datos de una muestra de trabajadores uruguayos, partiendo del Modelo Global de *Work Engagement*, e incluyendo el estudio de otras variables no comprendidas en el mismo. A la vez, se incorporan variables demográficas y ocupacionales con el fin de enriquecer la comprensión sobre los fenómenos estudiados. Se busca tanto medir la incidencia de diferentes recursos laborales y personales para validar los resultados obtenidos en otros países en nuestro contexto, como incorporar el estudio de algunos de estos recursos que cuentan con poca investigación en relación al *engagement*, como es el caso de la esperanza, el capital psicológico y el significado de la tarea. El interés del tema se deriva del hecho de que el *work engagement* ha demostrado ser un antecedente de múltiples resultados positivos para los individuos y las organizaciones donde trabajan, pese a lo cual ha recibido poca atención en nuestro país y en Latinoamérica.

Hipótesis

Dado que el Modelo Global de *Work Engagement* se enfoca en forma específica en el estudio del *work engagement* y se basa en teorías validadas a nivel científico en diversos contextos, sintetizando en un único marco teórico a un conjunto amplio de hallazgos empíricos sobre el tema, se partirá del mismo para comenzar a definir las hipótesis del estudio. Como recursos laborales se consideran a los comprendidos en el MCP (variedad de habilidades, autonomía, retroalimentación del puesto, identidad de la tarea y significado de la tarea) junto a dos recursos adicionales relevados en el mismo cuestionario pero no incluidos en el Modelo: el contacto social y la retroalimentación social. Los recursos personales utilizados son los incluidos en el capital psicológico (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia) junto al constructo de segundo orden que surge de la combinación de los mismos. El primer conjunto de hipótesis que surge de este modelo es:

H1) El *work engagement* tiene una relación positiva con los recursos laborales.

H2) El *work engagement* tiene una relación positiva con los recursos personales.

H3) Los recursos laborales y los recursos personales están asociados de forma positiva.

En cuanto a las variables demográficas y la categoría ocupacional, se definen las siguientes hipótesis en base a los estudios mencionados anteriormente. Para el caso del nivel educativo se dividió la muestra entre universitarios y no universitarios, dado que los primeros constituyen la mayor parte de la muestra. Debe aclararse que en la recolección de datos la pregunta referida al nivel educativo no distinguía entre los individuos con estudios terciarios completos e incompletos, por lo que se agrupa a ambos en la misma categoría.

H4) Los hombres presentan mayores niveles de *engagement* que las mujeres.

H5) La edad muestra una relación positiva con el *engagement*.

H6) Los universitarios muestran los mismos niveles de *engagement* que los no universitarios.

H7) Los empleados del sector privado muestran los mismos niveles de *engagement* que los empleados públicos.

H8) Los empresarios muestran mayores niveles de *engagement* que los empleados, tanto públicos como privados

Método

Participantes y recolección de datos

Los datos empleados en este trabajo provienen de un estudio con fines pedagógicos realizado a fines año 2012 en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, enmarcado en la asignatura Metodología de la Investigación. En el mismo se solicitó a los estudiantes del curso que encuestaran a un empleado público, un empleado privado y a un empresario, aplicando las versiones en español de los cuestionarios diseñados para medir los conceptos estudiados. La muestra se compone de 522 mujeres (46%) y 609 hombres (54%), con una edad media de 37.9 años y un desvío estándar de 12.8 años. Hay 355 no universitarios (31%) y 776 universitarios (69%). Junto a estas variables se registraron otros datos de los encuestados: el sexo, la edad y el nivel educativo. Debe señalarse que el procedimiento de recogida de datos utilizada en el estudio original en que se generó la base de datos es similar a la empleada por Fortea, Fuertes y Agost (1994) en su validación del MCP en el contexto español. Los análisis se realizaron utilizando en forma complementaria el software econométrico Gretl y los paquetes estadísticos SPSS versión 18 y R versión 3.0.0.

Instrumentos

La medición de los recursos laborales se realizó a través del Job Diagnostic Survey-abreviado como JDS-, (Hackman y Oldham, 1974), que evalúa las características del puesto a través de 21 ítems divididos equitativamente entre 7 dimensiones del mismo, a través de una escala tipo Likert que va de 1 a 7. Algunos ejemplos de ítems de este cuestionario son: “El puesto me exige usar habilidades complejas o un alto nivel de especialización” (variedad de habilidades); “El puesto me da la oportunidad de usar mi iniciativa o juicio personales para llevar a cabo el trabajo” (autonomía); “El puesto requiere mucha cooperación de otras personas” (contacto social); “El puesto en sí es muy significativo e importante para toda la empresa” (significado de la tarea); “El puesto me da la oportunidad de terminar completamente el producto o servicio que empecé” (identidad de la tarea); “El trabajo en si me da mucha información respecto a mí desempeño” (retroalimentación del puesto); “Mis superiores y compañeros de trabajo siempre me comentan si estoy realizando correctamente mi trabajo” (retroalimentación social).

Para la medición del *work engagement* se utilizó el cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Scale; Schaufeli, Salanova, González – Roma y Bakker, 2002; Schaufeli y Bakker, 2003). El vigor y la absorción se evalúan con 6 ítems y la dedicación se mide con 5 ítems, entre

ellos: “En mi trabajo me siento con mucha energía” (vigor), “Estoy orgulloso del trabajo que hago” (dedicación); “El tiempo pasa rápidamente cuando estoy trabajando” (absorción). Si bien las versiones comúnmente utilizadas tienen una escala Likert con una escala de 0 a 6, el cuestionario utilizado en la recogida de datos que conforman la muestra actual presentaba una escala que iba de 1 a 10. Se desconoce la causa de este cambio de escala y se decidió conservar los valores originales, dado que intentar la conversión de los mismos a la escala original de 0 a 6 hubiera significado una estimación cargada de imprecisiones y posible sesgos.

El capital psicológico se midió con el PCQ (Psychological Capital Questionnaire; Luthans, Youssef y Avolio, 2007). El mismo está compuesto por 24 ítems que se dividen en forma equitativa entre las cuatro dimensiones que lo componen, evaluando el grado de acuerdo o desacuerdo con una escala tipo Likert que va de 1 a 6. Algunos de los ítems son: “Me sentiría seguro participando en discusiones sobre la estrategia de la organización” (autoeficacia); “Se me ocurren muchas formas de lograr mis metas en el trabajo” (esperanza); “En tiempos de incertidumbre en mi trabajo, habitualmente espero lo mejor” (optimismo); “Puedo lidiar bien con momentos difíciles, porque he pasado por dificultades anteriormente” (resiliencia).

Resultados

Validación de las escalas y subescalas

En primer lugar se analizó la consistencia de las escalas y subescala de los tres cuestionarios, a través del Alpha de Cronbach, evaluando tanto el valor de cada una de las dimensiones de los cuestionarios como el puntaje global. En el caso del UWES, tanto sus dimensiones como el puntaje global superaron ampliamente el valor de 0.7 que Nunnally y Bernstein (1994) recomiendan como punto de corte para considerar aceptable a la consistencia de una escala (α vigor=0.86; α dedicación=0.91; α absorción=0.84; α *engagement*=0.95). En el JDS la mayoría de las dimensiones mostraron un valor de α superior a 0.7 (α autonomía=0.87; α identidad de la tarea=0.87; α significado de la tarea=0.78; α variedad de habilidades=0.78; α retroalimentación del puesto= 0.83; α =retroalimentación social=0.84; α total de la escala=0.89), salvo el contacto social (α =0.55). Dado que cada subescala de este cuestionario cuenta con solamente 3 ítems, no es posible mejorar la consistencia mediante la eliminación de ítems, por lo cual se decidió conservar la misma al estar validada en estudios previos. El contacto social ya había mostrado problemas de consistencia en otros estudios, entre ellos los de Hackman y Oldham (1974), Marin-García et al (2007) y Giraldo O´Meara García y Gómez (2014).

En cuanto al PCQ, todas las dimensiones salvo el optimismo mostraron valores aceptables de α (α autoeficacia=0.85; α esperanza=0.82; α resiliencia=0.78; α capital psicológico=0.92). En el caso del optimismo, dado que cuenta con 6 ítems por dimensión se decidió mejorar la consistencia de la subescala; se eliminaron los ítems 2 y 5, con lo que se logró obtener una fiabilidad adecuada en esta dimensión (α =0.753). Puede señalarse que los dos ítems eliminados son los únicos con puntaje inverso del cuestionario, por lo cual se incluyeron en los análisis precedentes a través de variables ficticias que convertían su valor (mediante la variable 7-valor ítem). El α del capital psicológico que se mostró anteriormente corresponde a la versión depurada de estos dos ítems.

En el paso siguiente se llevó a cabo un Análisis Factorial Exploratorio (AF) sobre los ítems de los tres cuestionarios con el fin de verificar si la estructura teórica coincidía con los datos empíricos.

En primer lugar se realizaron las pruebas de adecuación muestral sobre los datos para verificar que los mismos fueran apropiados para realizar este tipo de análisis, en base a dos criterios: la medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que va de 0 a 1, y el test de esfericidad de Bartlett. Ambas medidas coinciden en que los ítems de los tres cuestionarios son adecuados, rechazando la hipótesis nula del test de Bartlett de que la matriz de correlación de las variables es igual a la matriz identidad (con $p < .000$ en los tres casos), y obteniendo valores elevados en el KMO en los tres cuestionarios (UWES=0.96; PCQ=0.94; JDS=0.88). A continuación se llevó a cabo un Análisis de Componentes Principales (ACP) para descubrir la estructura factorial de los ítems de los tres cuestionarios con los datos muestrales. Para definir el número de componentes a retener se utilizó la regla de Kaiser, que establece que solamente deben considerarse los componentes cuyos valores propios superen la unidad. El análisis de la estructura factorial empírica mostró resultados diferentes en los tres cuestionarios. En el caso de los ítems del UWES, solamente los dos primeros componentes mostraron valores propios mayores a uno; hay antecedentes recientes en Latinoamérica donde no pudo replicarse la estructura de tres factores, y al igual que en este estudio se encontró una de dos dimensiones, como es el caso de Spontón et al (2012) y Müller et al (2013). Por el contrario, el PCQ mostró una estructura de 4 factores tal como era esperado. El JDS se ubica en el medio de estos dos casos extremos, ya que si bien el cuestionario está diseñado para recoger información sobre 7 dimensiones, el ACP solamente mostró 6 componentes a retener, de acuerdo al criterio expuesto anteriormente.

A continuación se llevó a cabo una rotación oblicua con normalización de Kaiser a partir de los componentes obtenidos en el paso anterior para los tres cuestionarios, de forma de facilitar la interpretación de los datos a la hora de asignar los ítems a los factores donde mostraran mayores cargas factoriales. En el caso del UWES, hay una primera dimensión donde saturan la mayoría de los ítems, abarcando a todos los de dedicación y todos salvo uno de absorción. La segunda dimensión comprende solamente un ítem de absorción y la mitad de los correspondientes a vigor. En todos los casos las cargas factoriales de los ítems superaron el valor de 0.4, alcanzando el valor de 0.99 en el caso del tercer ítem de dedicación. Se probó a realizar un análisis forzando la inclusión de un tercer factor en la rotación, pero solamente un ítem de absorción saturaba en el mismo. En el caso del PCQ el resultado del AF replicó en forma aproximada la estructura teórica del cuestionario. Sin embargo, el optimismo fue la única dimensión donde todos los ítems saturaron en un único factor, que además incluye a uno de resiliencia. En el caso del JDS, si bien se encontraron 6, y no 7 dimensiones tal como estaba previsto, el AF logró una validación bastante aproximada de la asignación teórica de ítems. La mayoría de los ítems correspondientes a las dimensiones teóricas saturaron en un mismo factor; las excepciones fueron el contacto social (que ya había mostrado problemas de consistencia interna) y la variedad de habilidades, que fue el único caso donde tras la rotación hubo ítems con cargas cruzadas superiores 0.4; el tercer ítem de la subescala tiene una saturación de 0.472 en el primer factor y una de 0.551 en el sexto. La solución factorial no es concluyente en este caso, ya que si se asigna este ítem al primer factor, el mismo quedaría formado por todas las preguntas de autonomía y dos de variedad de habilidades, lo que es consistente con los planteos de Fortea, Fuertes y Agost (1994), que mencionan a estas dos características del puesto como ejemplo de dimensiones que podrían encontrarse en un mismo puesto.

Una vez evaluada la estructura empírica de los cuestionarios, se decidió conservar el número de dimensiones y la asignación de los ítems de acuerdo a la propuesta de los autores que los diseñaron. En el caso del UWES, se tuvo en cuenta la complejidad que significa a nivel teórico

interpretar las dos dimensiones empíricas encontradas, considerando además que las tres subescalas presentan una adecuada consistencia interna, y existen múltiples estudios que han validado la estructura trifactorial. En el caso del PCQ el número de factores no representó un problema, mientras que el JDS, si bien mostró 6 componentes en vez de 7, compensó este hecho con una asignación de ítems a los factores similar a la que señala la teoría.

A continuación se decidió realizar un AF de segundo orden, tomando como variables observadas a los puntajes de las subescalas de los tres cuestionarios. Tanto en el caso de las escalas como de las subescalas de todos los constructos se procedió a calcular los valores mediante el promedio simple del valor de la totalidad de los ítems que los componen. Al igual que en los casos anteriores, se utilizó la extracción por ACP y la rotación oblimin. En el caso del *engagement* y el capital psicológico hay un único factor que explica un porcentaje importante de la varianza (88 y 70%, respectivamente). En las características del puesto se llegó a un resultado interesante: hay dos factores no muy correlacionados ($r=0.25$) que agrupan por un lado a las variables consideradas como DCP y en el otro a las dos que se incluyeron en el JDS pero no en el MCP. Esto podría explicar la baja correlación media entre los componentes hallados para los ítems del JDS en una instancia anterior. La rotación pudo efectuarse solamente en este último caso dado que en los dos primeros se encontró un único componente.

Teniendo en cuenta las observaciones del punto anterior, se construyeron índices globales que considera a todos los ítems del cuestionario como medida global de los constructos analizados. En el caso del capital psicológico la teoría menciona la existencia de un factor de segundo orden en forma explícita, mientras que existen recomendaciones sobre la construcción de un índice global tanto en el caso del *work engagement* como de las características del puesto de trabajo. En el primer caso Schaufeli y Bakker (2003) sugieren utilizar un índice global en los estudios empíricos con el UWES, ya que puede resultar de mayor utilidad, considerando que las tres dimensiones suelen mostrar correlaciones entre moderadas y fuertes, lo que fue aplicado por Xanthopoulou et al (2009a y 2009b) en su estudios sobre las relaciones recíprocas entre los recursos laborales y personales y el *work engagement*. En cuanto al JDS, Kulik, Hackman y Oldham (1987) recomiendan construir un índice con todas las dimensiones del puesto para evaluar el potencial global de motivación y solucionar de esta manera los problemas derivados de la estructura factorial compleja. En el presente estudio, tanto en el caso del UWES como del PCQ los resultados del AF de segundo orden mostraron la existencia de un factor de segundo orden, lo que constituye una evidencia a favor de la validez interna de dichos índices globales.

En el caso del JDS, la situación que se plantea es diferente, ya que no se encontró un único factor de segundo orden, y el análisis realizado reprodujo el diseño previsto en el MCP, donde el contacto social y la retroalimentación social son variables no consideradas como DCP. Pese a estos hallazgos, en base a la metodología empleada por Marin-García et al (2007) se decidió construir un índice aditivo (en vez de multiplicativo como en la propuesta original de Hackman y Oldham (1974), que ha recibido múltiples críticas) con todas las características del puesto (incluyendo al contacto social y la retroalimentación social), denominado Potencial Motivador del Puesto (PMP). La inclusión de las dos dimensiones no consideradas DCP en el MCP se justifica debido a que, como señalan Marin-García et al (2007), existen estudios recientes que destacan la importancia de los aspectos sociales en el entorno laboral, entre ellos el de Morgeson y Humprey (2006); asimismo, Hackman y Oldham (2010) aclaran que si bien inicialmente no consideraron que las características de tipo social fueran muy influyentes para fomentar la motivación intrínseca, los tiempos han cambiado y el trabajo actual requiere un grado de

interacción mucho mayor que en las décadas anteriores. Si bien en el MCP las cinco dimensiones del puesto no inciden directamente sobre las variables dependientes (de las cuales los autores aclaran que la primera y la más importante es la motivación intrínseca; Kulik, Hackman y Oldham, 1987, p 281), sino que lo hacen a través de los Estados Psicológicos Críticos (EPC), que son experiencias por las que debe pasar el trabajador para lograr dicha motivación, en el presente estudio se omiten los EPC y se usa el PMP y los recursos laborales como predictores, tal como proponen Giraldo O´ Meara, García y Gómez (2014).

Verificación de las hipótesis propuestas

En primer lugar se verificaron las hipótesis derivadas del Modelo Global de *Work Engagement*. Las correlaciones entre los recursos laborales y personales y el *engagement* resultaron positivas y significativas ($p < 0.000$) para todas las variables consideradas. En el caso de los recursos personales, la correlación media con el *engagement* fue de 0.572, y el capital psicológico resultó ser un mejor predictor que sus dimensiones para el vigor y el puntaje global de *engagement*. En el caso de los recursos personales, las correlaciones con el *engagement* y sus dimensiones muestran mayores diferencias entre recursos y la correlación media es menor que para los recursos personales ($r = 0.407$). En particular, las dimensiones de retroalimentación social y contacto social muestran una asociación mucho más débil con el *work engagement* y sus dimensiones que el resto (0.417 vs 0.199), lo que es coherente con los postulados del MCP y los resultados del AF de segundo orden, donde saturaron en un factor diferente. Respecto a la utilidad del PMP como predictor, el mismo muestra un grado de asociación mayor con el *engagement* y sus dimensiones que todas las características del puesto consideradas por separado. Se probó a calcular las correlaciones utilizando la fórmula original de 5 dimensiones propuesta por los autores del MCP, y en algunos casos resultaron levemente superiores (r puntaje global = 0.63; r vigor = 0.58; r dedicación = 0.66; r absorción = 0.51), pero las diferencias encontradas no parecen tener relevancia a nivel práctico. Respecto a la relación entre los recursos laborales y personales, todas las correlaciones son significativas con $p < 0.000$, menos la autoeficacia con la retroalimentación social ($p < 0.01$), por lo que se considera validada la hipótesis propuesta. Los índices globales muestran un grado de asociación mayor entre sí que cualquier otra combinación de recursos laborales y personales ($r = 0.62$; en el caso del índice con las DCP $r = 0.63$). En el cuadro 1 se muestra la matriz de correlaciones entre ambos tipos de recursos y de los mismos con el *work engagement*, junto a la media y la desviación típica de cada variable:

		Cuadro 1: Matriz de correlaciones																		
		μ	σ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Variedad de habilidades	4.87	1.32	1.00																
2	Identidad de la Tarea	5.31	1.37	.38	1.00															
3	Significado de la Tarea	5.34	1.26	.53	.35	1.00														
4	Autonomía	5.32	1.35	.58	.47	.52	1.00													
5	Retroalimentación del puesto	5.30	1.17	.41	.45	.47	.51	1.00												
6	Retroalimentación social	4.35	1.44	.19	.14	.19	.08	.21	1.00											
7	Contacto Social	5.61	1.01	.37	.01	.38	.20	.26	.28	1.00										
8	PMP	5.16	0.83	.76	.63	.74	.74	.71	.47	.51	1.00									
9	Autoeficacia	4.83	0.87	.48	.30	.46	.57	.42	.09	.25	.56	1.00								
10	Esperanza	4.69	0.78	.52	.29	.49	.52	.43	.20	.28	.60	.66	1.00							
11	Resiliencia	4.65	0.76	.41	.25	.44	.51	.42	.10	.22	.51	.62	.66	1.00						
12	optimismo	4.61	0.85	.33	.18	.37	.31	.32	.17	.22	.41	.42	.61	.64	1.00					
13	Cap. Psic.	4.69	0.68	.52	.31	.52	.57	.48	.17	.29	.62	.81	.87	.86	.80	1.00				
14	Vigor	7.66	1.47	.49	.28	.48	.52	.43	.16	.21	.56	.54	.67	.60	.48	.68	1.00			
15	Absorción	7.36	1.51	.47	.25	.42	.44	.36	.13	.21	.50	.44	.60	.53	.43	.59	.84	1.00		
16	Dedicación	7.54	1.80	.62	.31	.58	.56	.45	.20	.30	.66	.52	.66	.53	.49	.66	.82	.79	1.00	
17	<i>Work engagement</i>	7.52	1.48	.56	.30	.53	.54	.44	.18	.25	.61	.54	.68	.59	.50	.69	.95	.94	.93	1.00

Fuente: elaboración propia

En forma previa a analizar el efecto de las variables restantes, y para evaluar los posibles efectos de la composición de la muestra, se llevó a cabo un análisis de conglomerados o clústers, utilizando el paquete estadístico R. Se incluyeron como variables de clasificación al puntaje global de *work engagement* junto a los tres recursos laborales y personales que mostraron un mayor grado de asociación con el constructo y sus dimensiones: la variedad de habilidades, la autonomía y el significado de la tarea en el primer caso, y la autoeficacia, la esperanza y la resiliencia en el segundo. Como algoritmo de clasificación se utilizó el Método de Ward. A partir del análisis del dendrograma y de la salida con los valores del R^2 , el pseudo F y el pseudo t, se decidió clasificar a los individuos en 5 grupos en base al valor del pseudo t, que es uno de los criterios empleados para definir el número de conglomerados (Blanco, 2006). Una vez definidos los conglomerados se analizó su composición en cuanto a las características demográficas, la categoría ocupacional, el *engagement* y los dos tipos de recursos (medidos en los tres últimos casos con los índices globales); la misma se muestra en el cuadro 2:

N° de clúster	N° de casos	% de empresarios	% de univ.	% de hombres	Edad media	PMP medio	Capital psic. medio	WE medio
1	390	9.74%	73.85%	42.05%	31.84	4.71	4.33	6.93
2	102	0.98%	68.63%	46.08%	33.29	3.90	3.46	4.94
3	313	44.73%	71.88%	60.06%	31.93	5.52	5.05	8.14
4	156	39.10%	62.82%	60.90%	53.16	5.54	4.81	7.94
5	170	80.59%	55.88%	67.65%	51.83	5.92	5.49	8.90
Total	1131	33.33%	68.61%	53.85%	37.94	5.16	4.69	7.52

Fuente: elaboración propia

La clasificación de los individuos de la muestra en conglomerados permite visualizar como se conforman grupos bien diferenciados, en particular en el caso del segundo y el quinto clúster. Este análisis es una vía complementaria para ver la forma en que covarían los dos tipos de recursos y el *engagement*, y da indicios sobre la importancia de la categoría ocupacional y en menor medida el sexo. En base a este resultado se llevaron a cabo algunos análisis descriptivos, constatando que en la muestra analizada los empresarios en promedio tienen más edad, un menor porcentaje de universitarios y un mayor porcentaje de hombres.

Para validar el segundo conjunto de hipótesis se estudió la correlación entre la edad y el *work engagement* y se efectuó a cabo una prueba T de diferencia de medias entre los puntajes de hombres y mujeres y entre universitarios y no universitarios; en forma previa se llevó a cabo la prueba de Levene, con el fin de verificar el supuesto de igualdad de varianzas, pudiendo verificar que se la hipótesis nula no era rechazada en ningún caso ($p > 0.1$). Por último, se realizó una prueba ANOVA o análisis de varianza, utilizando como factor a la categoría ocupacional. Los resultados se muestran en el cuadro 3:

Variable	Prueba	Vigor	Dedicación	Absorción	Work engagement
Edad	Correlación	0.31	0.25	0.29	0.30
Nivel educativo	Valor de t	-3.41	-1.76	-0.82	-2.11
	p valor	0.00	0.08	0.41	0.03
Sexo	Valor de t	3.49	3.72	2.16	3.33
	p valor	.000	.000	0.03	0.00
Categoría ocupacional	Valor de F	121.75	122.96	78.91	123.54
	p valor	.000	.000	.000	.000

Fuente: elaboración propia

Como puede verse en el cuadro, se encontró una correlación positiva y moderada entre la edad y el *work engagement*. En el caso del nivel educativo la hipótesis de igualdad de medias se cumplió sólo en forma parcial: si bien el resultado para absorción es concluyente al afirmar que las diferencias encontradas no son significativas, no ocurre lo mismo con los casos restantes. En todos los casos donde existieron diferencias significativas los no universitarios obtuvieron mayores puntajes que los universitarios en promedio.

Los resultados obtenidos a partir de la muestra fueron concluyentes al afirmar que existían diferencias significativas entre hombres y mujeres a favor de los primeros en el puntaje global de *engagement* y en sus dimensiones; en la categoría ocupacional también se rechazó la hipótesis

nula de igualdad de medias en todas las dimensiones y en el puntaje global. Para poder determinar el resultado de la prueba ANOVA para cada comparación y poder validar las hipótesis planteadas, se realizó un análisis post hoc, empleando como criterio el de Bonferroni. En todos los casos se rechazó la hipótesis nula de igualdad de medias entre empresarios y empleados públicos o privados ($p < .000$), y se mantuvo la misma en la comparación de los puntajes de ambos tipos de dependientes ($p > 0.1$ en todos los casos). A partir de este resultado se decidió generar una variable *dummy* denominada empresario, que toma los siguientes valores: 1 si se trata de un empresario y 0 en los demás casos.

En base a los resultados del análisis de clústers y de los análisis realizados sobre la composición de la muestra, se probó a introducir en una regresión, con el puntaje global de *engagement* como variable dependiente y a la variable empresario junto a las variables demográficas como regresores, constatando que solamente la edad era significativa y añadía 2.7% de varianza explicada una vez que se introducía a la variable empresario en el modelo. El sexo y el nivel educativo se incluyeron a través de variables *dummy*: en el primer caso vale 1 si se trata de un hombre y 0 de una mujer, y en el segundo vale 1 si se trata de universitarios y 0 si son no universitarios. En segundo lugar se repitieron las pruebas T con el sexo y el nivel educativo, dividiendo la muestra entre empresarios y dependientes. En el primer caso, solamente la absorción mostró diferencias significativas (con $p < 0.05$), mientras que en el caso de los dependientes esto no ocurrió en ningún caso. Lo sorprendente en el caso de los empresarios es que las diferencias fueron a favor de las mujeres, con un nivel de *engagement* medio de 8.3, levemente superior al puntaje 8.04 de los empresarios hombres. En cuanto al nivel educativo, los dependientes no mostraron ninguna diferencia significativa, mientras que en el caso de los empresarios tanto el vigor como el puntaje global de *engagement* fueron mayores en el caso de los no universitarios, con diferencias significativas ($p < 0.05$); al igual que en el caso del sexo, tanto universitarios como no universitarios mostraron elevados niveles de *engagement*. Por lo tanto, podría decirse que la hipótesis de igualdad de medias de acuerdo al nivel educativo se verificó con los trabajadores dependientes pero no con los empresarios.

Por último, se recalcularon las correlaciones entre el *engagement* y sus componentes con las variables demográficas, dividiendo la muestra como en los casos anteriores. En el caso de la edad, en ambos casos el coeficiente fue mucho menor que en el total de la muestra, y la reducción fue mayor en el caso de los empresarios, donde la mayor asociación se da con vigor ($r = 0.15$). Respecto al sexo, las correlaciones son muy bajas en todos los casos para los dependientes ($r < 0.05$), y para los empresarios solamente en el caso de la absorción el valor de r es superior a 0.1. En cuanto al nivel educativo, los únicos resultados con relevancia práctica que se encontraron fueron las correlaciones de los dependientes con la dedicación ($r = 0.31$) y con el puntaje global de *engagement* ($r = 0.29$).

Por último se llevaron a cabo análisis de regresión lineal múltiple para analizar el efecto conjunto de las variables sobre el *engagement* y sus dimensiones. Dado que se trabajó con un conjunto numeroso de variables se procedió a realizar los análisis a través de regresiones por pasos o *stepwise*. En primer lugar se introdujeron todos los recursos laborales junto al índice que surge de combinar los puntajes de los mismos, para luego hacer lo mismo con los recursos personales. A continuación se probaron modelos con los dos tipos de recursos, y por último se introdujeron todas las variables del estudio. Tanto en el caso de las variables dependientes como independientes se abreviaron las mismas: si se trata de conceptos con dos palabras se toma la primera inicial de cada una, y cuando es una sola palabra se toma la primera y la última letra (por

ejemplo, la variedad de habilidades se abrevia como VH y la resiliencia como RA). Las excepciones son el sexo, la edad y la variable empresario (en el último caso abreviado como emp.). En la última fila se muestra el valor del R² ajustado para el último modelo, una vez que no se agregan más variables independientes porque ninguna resulta significativa y no se remueve ninguna debido a que todas las incluidas son significativas. En el cuadro 3 se muestran los resultados.

Nº var.	Rec. laborales				Rec. personales				Recursos lab.+pers.				Todas las variables			
	VR	DN	AN	WE	VR	DN	AN	WE	VR	DN	AN	WE	VR	DN	AN	WE
1	PMP	PMP	PMP	PMP	CP	EA	EA	CP	CP	EA	EA	CP	CP	EA	EA	CP
2	AA	VH	VH	VH	EA	CP	RA	EA	PMP	PMP	VH	VH	PMP	PMP	RA	VH
3	ST	ST	AA	AA	RA	-	-	RA	EA	VH	RA	EA	EA	VH	VH	EA
4	VH	AA	ST	ST	OO	-	-	-	RA	ST	ST	ST	Emp.	ST	EO	ST
5	RP	IT	RP	RP	-	-	-	-	(CP)	OO	-	RA	RA	Emp.	Sexo	Emp.
6	(PMP)	CS	(PMP)	(PMP)	-	-	-	-	CS	AA	-	(CP)	(CP)	OO	-	RA
7	-	-	-	-	-	-	-	-	IT	(PMP)	-	AA	Edad	AA	-	(CP)
8	-	-	-	-	-	-	-	-	RS	-	-	OO	CS	(PMP)	-	RS
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	RP	IT	RS	-	-
R²	0,368	0,505	0,288	0,431	0,494	0,464	0,389	0,505	0,530	0,588	0,419	0,570	0,541	0,589	0,419	0,571

Fuente: elaboración propia

En base a los resultados encontrados en los pasos anteriores, se decidió trabajar con un modelo que toma como variable dependiente al puntaje global de *engagement* y como variables independientes al capital psicológico y el PMP, dado que agregar otras variables produce una mejora poco sustantiva en el ajuste del mismo en relación al sacrificio en su parsimonia. Se probó a agregar de a una las variables no vinculadas a los recursos (el sexo, el nivel educativo, la variable empresario y la edad). Solamente el hecho de ser o no empresario y la edad resultaron significativas ($p < 0.000$ y $p < 0.05$, respectivamente). De todas formas, en ningún caso hubo incrementos en el R² ajustado que alcanzaran el 1%, por lo que las mismas no parecen ser relevantes en la práctica una vez controlados los recursos laborales y personales. El modelo definido con los dos índices globales para medir los recursos laborales y personales muestra un valor de R² ajustado de 0.528. Si se utiliza el índice que considera solamente a las 5 DCP el ajuste del mismo mejora ligeramente (R² ajustado=0.533), pero la diferencia no supera el medio punto porcentual de varianza explicada, por lo que en términos prácticos el uso de uno u otro índice no parece afectar los resultados. Se realizaron análisis para detectar la existencia de multicolinealidad severa entre las variables, obteniendo valores adecuados en todos los casos (Estadístico de Tolerancia=0.61; Factor de Inflación de Varianza=1.63). A la vez, el valor del estadístico de Durbin Watson (2.034) mostró que los residuos no están correlacionados serialmente. Se verificó además que los mismos mostraran una distribución normal con media cero. El detalle del modelo se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 5: Modelo con los dos índices como predictores					
Regresores	β	Error est.	β est.	t	sig.
Constante	-.392	.224	-	-1.747	.081
Cap. Psic.	1.094	.057	.500	19.159	.000
PMP	.538	.047	.301	11.542	.000

Fuente: elaboración propia

Como un análisis complementario realizado con el fin de verificar si existía un efecto diferencial de los recursos laborales o personales según las características de las submuestras, se probó a introducir en el modelo con dos regresores nuevas variables que representarían la interacción entre los índices y las tres variables *dummies* definidas en el estudio (sexo, nivel educativo y empresario), multiplicando al capital psicológico y el PMP por cada una de ellas en forma separada, y probando su incidencia en el modelo mediante la introducción de cada una de estas seis variables en una instancia diferente. Las dos primeras variables estuvieron lejos de mostrar interacciones significativas en ambos casos ($p > 0.1$), mientras que la variable empresario mostró una interacción significativa ($p < .000$), con los dos índices. El valor de β fue de 0.056 con el PMP y de 0.059 con el capital psicológico, por lo que en ambos casos el efecto diferencial de los recursos no parece ser muy relevante a nivel práctico. Para investigar la existencia de interacción entre los recursos laborales y personales, se probó a introducir en el modelo a una variable definida como el producto entre los valores centrados del capital psicológico y el PMP, de acuerdo a la metodología propuesta por Balli y Sorensen (2013). Si bien la misma resultó significativa ($p < 0.05$), el R^2 ajustado es de 0.529, o sea casi igual que en el caso del modelo sin interacción. Los β de los índices globales no cambiaron mucho en este modelo (β capital psicológico=1.079; β PMP=0.524), mientras que la constante pasó a ser de -2.1 y el β de la variable de interacción es igual a -0.102. Dado que se trabaja con variables centradas en la construcción de la variable de interacción (o sea a las que se le restó la media), el efecto en la estimación puntual del *engagement* dependerá de si el producto de los valores de capital psicológico y el PMP tiene signo positivo o negativo, y de cuán alejados de la media se encuentren. La interpretación de este efecto es bastante compleja de interpretar a nivel teórico, por lo que tal vez resulte más conveniente trabajar con el modelo original sin término de interacción.

Análisis y discusión

Los resultados del estudio parecen validar las hipótesis planteadas para el estudio del *engagement* en nuestro contexto. Tal como se esperaba, los recursos laborales y personales mostraron una asociación positiva entre sí y con el *engagement*. Estos resultados son consistentes con los planteos del MGWE, ya que tal como afirma el mismo, ambos tipos de recursos pueden predecir los niveles de *engagement* en forma conjunta o separada; la relación entre los dos tipos de recursos también va en línea con los postulados de la TCR y la TAC. Si bien se validaron la mayor parte de las hipótesis propuestas en este sentido, puede concluirse que las relaciones encontradas entre el *engagement* y las variables demográficas se explican fundamentalmente por diferencias en las dotaciones de recursos laborales y/o personales de las diferentes subpoblaciones consideradas, o a la categoría ocupacional, lo que introduce tres niveles en la interpretación de los datos. Aunque se encontraron diferencias en los puntajes de *engagement* de acuerdo al sexo, el nivel educativo y edad al considerar solamente estas variables, al incluir a la

categoría ocupacional, el valor explicativo de las variables demográficas disminuyó sensiblemente. En un último paso, las diferencias entre empresarios y dependientes en sus niveles de *engagement* pueden explicarse en gran parte debido a que los primeros cuentan con mayores niveles de recursos laborales y/o personales que los segundos. Estos datos muestran que deben considerarse en forma conjunta los resultados de las distintas técnicas de análisis realizadas en este estudio, ya que de otra forma los mismos pueden llevar a interpretaciones parciales e inexactas a nivel teórico, que en parte se deben a características de la muestra.

En relación a la categoría ocupacional, hay varios marcos conceptuales que pueden utilizarse para interpretar el hecho de que los empresarios muestren mayores niveles de *engagement* que los trabajadores dependientes; en este caso los resultados apuntan a que su mayor dotación de recursos sería suficiente para poder dar cuenta de dichas diferencias. Este resultado es consistente con los planteos de según los postulados del MGWE o el MDRL, y con los resultados del meta análisis realizado por Schaufeli, Salanova y Bakker (2006), que plantean que es plausible que las diferencias encontradas entre grupos ocupacionales (donde los directivos puntúan alto en todas las dimensiones del *engagement*) se deban a diferencias entre los recursos laborales de los puestos. A su vez, puede recurrirse a la TCR y asumir que dado que en general los empresarios tienen más recursos que los trabajadores dependientes (por ejemplo económicos), es esperable que estén en mejores condiciones de generar más recursos laborales y personales, y de esta forma incrementar sus niveles de *engagement*. También podrían brindarse otras explicaciones teóricas para explicar los resultados; por ejemplo, la teoría VIE de Vroom (1964), mencionado por Hackman y Oldham (2010) como un autor clave en el que basaron el MCP, afirma que los individuos orientan sus acciones de acuerdo a dos fenómenos encadenados: en primer lugar, por la relación percibida entre su esfuerzo y un determinado resultado, y en segundo lugar considerando en qué medida este resultado contribuye a la satisfacción de sus necesidades. A partir de la misma puede entenderse que es más probable que un empresario esté motivado por su trabajo que un empleado (ya sea público o privado), ya que tiene más posibilidades de obtener resultados que considere significativos mediante su esfuerzo.

Respecto a los resultados sobre la inexistencia de diferencias entre empleados públicos y privados, los mismos son consistentes con los encontrados por Durán y Sánchez (2012, p 14), quienes afirman que posiblemente sea el tipo de trabajo y no el tipo de organización el determinante de niveles de *engagement*, por lo que el hecho de trabajar en una institución pública o en una empresa privada no incide significativamente en el mismo si se cuenta con suficientes recursos laborales, lo que también va en línea con los planteos del MGWE.

Los resultados sobre el efecto del nivel educativo van en línea con los de Fajardo et al (2013), que sostienen que tal vez la inexistencia de mayores niveles de *engagement* en los universitarios se deba a que muchos de los individuos encuestados realizan tareas para las cuales estaban sobre calificados. Si bien podría suponerse a priori que los trabajadores con mayor nivel educativo pueden acceder a trabajos de mayor complejidad y más motivadores, y por lo tanto presentar mayores niveles de *engagement*, como afirman Ramis et al (2007, p 173), no son las características objetivas del trabajo sino las vivencias del trabajador que lo ocupa las que se relacionan con su motivación e interés en el trabajo; en base a esto y a la Teoría del Procesamiento de la Información Social, Robbins (2004), sugiere a los encargados de implementar políticas de recursos humanos no enfocarse solamente en las características objetivas del trabajo sino además tener presente las percepciones de los empleados.

Pese a que no se encontraron muchos antecedentes sobre la utilización de índices sintéticos que consoliden a varios recursos laborales o personales, en el presente estudio en general resultaron mejores predictores que sus dimensiones. En el caso del PMP este resultado puede deberse a que los recursos claves dependen de la organización y del puesto, y al tratarse de una muestra variada, tiene sentido que una medida balanceada de diferentes tipos de recursos muestre un grado de asociación mayor con el *engagement* que sus componentes. De todas formas, en el estudio de puestos de trabajo específicos puede ser de mayor utilidad utilizar los recursos que resulten críticos para cada puesto. La inclusión del contacto social y la retroalimentación social en el índice global no parece mejorar el poder predictivo del mismo, por lo que en futuros estudios podría analizarse la conveniencia de trabajar solamente con los recursos laborales incluidos en el MCP.

Respecto al peso específico de cada recurso laboral, las correlaciones encontradas parecen validar la selección de recursos laborales empleadas en otros estudios, lo que apunta a que el MCP mantiene su vigencia a décadas de su publicación original, como señalan Morgeson y Humprey (2006). Bakker (2011) menciona como recursos laborales claves a la variedad de habilidades, la autonomía y la retroalimentación. Estas tres variables están dentro de las cuatro que mostraron las mayores asociaciones con las dimensiones del *engagement* y su medida global; la cuarta es el significado de la tarea, sobre la cual no se han encontrado estudios publicados en relación al *engagement*. De los recursos laborales seleccionados, en promedio la variedad de habilidades resultó ser la que mostró una mayor correlación con el *engagement*, la dedicación y la absorción. La variedad de tareas y la oportunidad de aplicar las habilidades en el desempeño de las actividades laborales tiene un impacto en la satisfacción y motivación de los trabajadores que ha sido reconocida por las teorías de las necesidades desde mediados del siglo pasado. A partir de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow, 1943), Anaya y Manzanares (2005) sostienen que las necesidades de mayor orden se satisfacen cuando los individuos pueden aplicar plenamente sus habilidades en el puesto de trabajo y Morgeson y Humphrey (2006) plantean que los trabajos más complejos son más atractivos para las personas, y las mismas se sentirán más satisfechas en la medida en que su puesto requiera mayores habilidades cognitivas e incluya desafíos que habiliten la innovación.

En los análisis realizados sobre la relación de los recursos personales con el *engagement*, un resultado llamativo de este estudio fue el hecho de que la autoeficacia no resultó significativa para predecir ninguna dimensión del *engagement* al ser introducida junto a los demás recursos personales en los análisis de regresión, pese a que seguramente sea el recurso personal con más estudios sobre su impacto en el mismo, e incluso Salanova (2008) le atribuye un rol superior al de las restantes dimensiones del capital psicológico. Una posible explicación es que en la mayoría de los estudios relevados no se incluyeron tantos recursos personales, y hay pocos antecedentes en el uso del capital psicológico y la esperanza para predecir el *engagement*. Este resultado no debe interpretarse como un cuestionamiento de la relación entre el *engagement* y la autoeficacia, sino que simplemente puede servir para motivar la investigación de otros recursos personales en relación al *work engagement*.

Un último comentario sobre los resultados viene dado por las diferencias encontradas en el ajuste de los modelos dependiendo de la dimensión del *engagement* que se utilizara como variable dependiente. En particular, la absorción fue la dimensión cuya variabilidad pudo ser explicada en menor medida por los recursos, tanto laborales como personales. En las correlaciones de orden 0 mostró una asociación menor que las dimensiones restantes y el puntaje global de *engagement*

con todos los recursos personales y laborales (salvo el contacto social, con una diferencia mínima con el vigor: $r=0.209$ vs $r=0.207$). En los análisis de regresión tuvo un ajuste de los modelos mucho menor al resto en todos los casos, con diferencias respecto al modelo más próximo en cuanto a su ajuste que fueron de 7,5% de varianza explicada en el caso de la regresión sólo con recursos personales, 8% con recursos laborales y 12,2% en el modelo con todas las variables del estudio incluidas como predictores. Este resultado es consistente con los planteos de Salanova y Schaufelli (2004) sobre el rol secundario de esta dimensión en el *engagement*. Si se toman los resultados de los análisis de regresión y de correlación, en conjunto con la estructura empírica de dos dimensiones encontrada en el Análisis de Componentes Principales, puede dejarse planteada la duda sobre la adecuación de la estructura tridimensional del *engagement* para nuestro contexto.

Implicaciones teóricas y prácticas

Los resultados obtenidos en el presente estudio mostraron que, pese a que la incorporación de los recursos personales en los modelos utilizados para estudiar el *engagement* es bastante reciente, pueden incluso resultar mejores predictores del mismo que los recursos laborales. A partir de los datos de la muestra, las variables que mostraron un mayor grado de asociación con el *work engagement* fueron el capital psicológico y la esperanza, dos recursos personales que no cuentan con mucha investigación empírica en relación al mismo, pese a que Bakker (2011) incluye en el MGWE a todos los demás componentes del capital psicológico. Salanova (2008) aclara que, si bien el estudio de la esperanza aplicada al contexto organizacional aún no ha sido muy desarrollado, ya existen estudios prometedores sobre su impacto en el desempeño de la organización y la satisfacción y retención de los trabajadores. En cuanto al capital psicológico, Luthans et al (2007) realizaron un estudio donde probaron que podía resultar un mejor predictor de la satisfacción laboral y el desempeño que cualquiera de sus dimensiones. Por lo tanto, los resultados encontrados pueden motivar la inclusión de los constructos mencionados en futuras investigaciones sobre el *engagement*, lo que también es aplicable al significado de la tarea, ya que no se encontraron estudios previos sobre su relación con el *engagement*, y en el presente trabajo estuvo dentro de los recursos laborales que mostró un mayor grado de asociación con el mismo.

En relación a las diferencias encontradas en los niveles de *engagement* entre distintas subpoblaciones de la muestra, si bien se demostró que obedecían mayoritariamente a las distintas dotaciones de recursos laborales y/o personales, esto plantea una interrogante respecto al origen de dichas diferencias que no puede resolverse con los datos del estudio. Por ejemplo, podrían llevarse a cabo nuevos estudios en el contexto nacional para determinar si efectivamente hay diferencias entre hombres y mujeres en sus recursos laborales y personales, y en caso de que se verifique esta hipótesis indagar sobre las causas y dinámicas asociadas a este fenómeno. Otra posibilidad es, en base a los resultados sobre la importancia de la categoría ocupacional en relación a los recursos, incorporar variables utilizadas comúnmente en sociología en el estudio del *engagement*, un tema sobre el que no parecen existir muchos estudios al respecto.

En cuanto a las acciones que pueden llevar a cabo las áreas de Recursos Humanos, dado que la selección de recursos laborales se basó en el MCP, pueden tomarse las recomendaciones de los autores de este modelo para incrementar los recursos laborales de una organización, destacados por Luthans et al (2006) como referentes en la materia al ser de las pocas intervenciones probadas en el contexto laboral. Para incrementar los niveles de *engagement* de los trabajadores Salanova y Schaufelli (2004), proponen el diseño o rediseño de los puestos de trabajo, la rotación voluntaria

de puestos para fomentar el desarrollo profesional, el cuidado en el proceso de selección de personal, el ajuste de expectativas entre empleado y empleador, las mediciones periódicas de *engagement* y el liderazgo eficaz. Schaufeli y Salanova (2008) sugieren implementar talleres que busquen incrementar el *engagement* a través de un estímulo al desarrollo de recursos personales. Dado que en este estudio se probó la relación del capital psicológico con el *work engagement*, también una estrategia posible sería fomentar el mismo. Luthans et al (2007) destacan que el capital psicológico puede desarrollarse mediante acciones específicas, al igual que sus componentes, existiendo intervenciones probadas en este sentido (véase por ejemplo Luthans et al, 2006).

Limitaciones del estudio

Algunas de las limitaciones del presente estudio se vinculan al hecho de trabajar con datos secundarios, ya que no es posible asegurarse de la calidad de los datos obtenidos, agregar nuevas variables ni seleccionar la muestra de individuos. En este estudio en particular se destacan dos efectos negativos de trabajar con datos secundarios: el primero es el cambio en la escala de medición del instrumento que mide los niveles de *work engagement*, aspecto que se mencionó en la descripción de los cuestionarios, y el segundo es que no pudo efectuarse la validación de muchas de las relaciones propuestas por el Modelo Global de *Work Engagement*, por lo que queda pendiente ir más allá del estudio de los antecedentes e investigar la relación que tiene el *engagement* con los resultados valiosos para la organización, como podría ser el desempeño de los trabajadores, algo sobre lo que no se han encontrado estudios publicados en nuestro país. También podría ser de interés estudiar otras relaciones propuestas por dicho modelo, como el papel de las demandas y del *job crafting*.

El método de recolección de datos también puede haber introducido sesgos, ya que, como señalan Morgeson y Humphrey (2006), cuando los datos sobre las variables independientes y dependientes surgen de la misma fuente y se miden al mismo tiempo, se corre el riesgo de sobrevalorar las correlaciones entre constructos. En cuanto a la validez externa, debe tenerse en cuenta que, al igual que en la mayoría de los estudios de ciencias sociales y en particular en los estudios organizacionales, se trabajó con una muestra no aleatoria, que a su vez mostraba ciertas particularidades en su composición, por lo que se intentó controlar al menos parcialmente los efectos de estos sesgos a través de diferentes técnicas de análisis. A la vez, como destacan Salanova y Schaufeli (2008), una de las limitaciones de las investigaciones de este tipo es que tanto los recursos laborales y personales como el *work engagement* se miden con cuestionarios auto reportados, por lo que la medición tiene un componente de subjetividad. Respecto a la validez interna, no deben obviarse los problemas de consistencia interna y estructura factorial que presentaron los instrumentos utilizados, de los cuales se destaca el resultado del ACP sobre el UWES, que no permitió replicar la estructura de tres factores; de todas formas, los resultados obtenidos al trabajar con índices globales no se ven afectados por este problema. Por último, Salanova y Schaufeli (2008) señalan que el diseño transversal permite inferir correlación pero no causalidad entre los fenómenos observados; los resultados obtenidos en esta investigación pudieron probar la asociación entre los recursos laborales y personales y su relación con el *work engagement*, pero no determinar el orden causal de los mismos, lo que requiere otro tipo de diseño de investigación.

Comentario final: qué no sabemos del *work engagement*

Dado que la proliferación de estudios sobre el *engagement* es muy reciente, algunos temas no cuentan con mucho respaldo empírico a la fecha. Salanova y Schaufeli (2009) lo distinguen de la adicción al trabajo (*workaholism*) y Salanova, Gonzales y Bakker (2002, pp 8-10) afirman que, a diferencia de los adictos al trabajo, los trabajadores *engaged* están absortos y dedicados a su trabajo porque para ellos trabajar es divertido, y que la pulsión interna irresistible que presenta el *workaholic* y que lo impulsa a trabajar en exceso se distingue del vigor y dedicación característicos de un trabajador *engaged*.

Sin embargo, Schaufeli (2012) sostiene que deben efectuarse más estudios sobre posible consecuencias negativas del *engagement*, como la adicción al trabajo y el conflicto trabajo-familia. En relación a este punto, Aguilera (2010; citado por Bravo, 2013) plantea que el estado de absorción del *engagement* podría ser una causa de la adicción al trabajo, al ser un estímulo placentero que, combinado con incentivos externos por parte de los jefes (no necesariamente monetarios), pueden generar un aumento en la cantidad de horas trabajadas. Kulik, Hackman y Oldham (1987) plantean que cuando los individuos con una elevada necesidad de crecimiento se enfrentan a un puesto con un alto potencial motivador, está presente el riesgo de que se involucren cada vez más en su trabajo, siendo absorbidos por el mismo y dedicándole la mayor parte de su energía, al punto de afectar otros factores, como su vida social y familiar, o descuidar otras actividades.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, E. C. (2010). “Adicción al trabajo (workaholism): Patología psicosocial del siglo XXI”. *Salud de los Trabajadores*, 18(1), 57-66.
- Anaya P. R., & Manzanares, D. M. T. L. (2005). *Aplicación del modelo de las características del puesto a través del SNJCI (Índice de Características del Trabajo de Enfermería) y JDS (Cuestionario de Análisis y Rediseño de Puestos) en profesionales de Enfermería*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga. 2005
- Bakker, A. B. (2011). “An evidence-based model of work engagement.” *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). “The job demands–resources model: State of the art.” *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). “Towards a model of work engagement.” *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004), “Using the job demands: resources model to predict burnout and performance”, *Human Resource Management*, Vol. 43, pp. 83-104.
- Bakker, A.B., Gierveld, J.H. and Van Rijswijk, K. (2006) “Success factors among female school principals in primary teaching: A Study on Burnout, Work Engagement, and performance” *Right Management Consultants, Diemen*.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). “La emergencia de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva.” *Psicothema*, 24(1), 66-72.

- Balli, H. O., & Sørensen, B. E. (2013). "Interaction effects in econometrics." *Empirical Economics*, 45(1), 583-603.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York, Freeman.
- Blanco, J. (2006). *Introducción al análisis multivariado*. IESTA. Montevideo.
- Bravo Mantilla, E. A. (2013). *El compromiso laboral (engagement) en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito-Ecuador*. Tesis de grado, Universidad de las Américas.
- Carrasco, A., De la Corte, C., & León, J. (2010). "Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral." *Revista Digital de Prevención*, 1.
- Carvalho, V. A. M. D. L., Calvo, B. F., Martín, L. H., Campos, F. R., & Castillo, I. C. (2006). "Resiliencia y el modelo burnout-engagement en cuidadores formales de ancianos." *Psicothema*, 18(4), 791-796.
- Chasma, D. E., & Manes Darritchon, F. C. (2014). *Estudio exploratorio del engagement en empleados de Supermercados de Mar del Plata* (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Mar del Plata).
- Cuevas Rivera, F. (2011). *Evaluación del engagement en empleados de una empresa comercial* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- De Zúñiga, S. C. (2013). *Personalidad resistente, autoevaluaciones básicas y capital psicológico en el modelo de demandas y recursos* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). "The job demands-resources model of burnout." *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., y Bulters, A.J. (2004). "The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study." *Journal of Vocational Behavior*, 64, pp. 131-149.
- Durán, M. A. D., & Sánchez, A. J. M. (2012). "Engagement en profesionales de la acción social. Diferencias entre Administración y Tercer Sector desde la perspectiva del modelo de demandas y recursos laborales." *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, (51), 3.
- Fajardo Sarmiento, M., Iroz Bortolotto, M., López Talavela, D., & Mirón Hernández, S. (2013). "Relación entre engagement y las creencias de autoeficacia en los trabajadores." *Revista electrónica de investigación Docencia Creativa. Volumen 2. Páginas 79-92*
- Fortea, A., Fuertes, F., & Agost, R. (1994). *Evaluación del Modelo Motivacional de las Características del Puesto a partir de una muestra variada*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- 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.
- Giraldo O' Meara O'meara, M. G., Garcia, J. A. M., & Gomez, M. M. (2014) *Validación De Las Escalas Del Job Diagnostic Survey (Jds) Aplicadas A Entornos Educativos Universitarios*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). "The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects." *Technical Report No 4, New Haven, Conn: Yale University, Department of Administrative Sciences*
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley: Reading, Mass.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2010). "Not what it was and not what it will be: the future of job design research." *Journal of Organizational Behavior* 31(2-3): 463–479.
- Harter, J. K., Schmidt, F.L., y Hayes, T.L. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A metaanalysis." *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hobfoll, S.E. (2002). "Social and psychological resources and adaptation." *Review of General Psychology*, 6, 307-324. .
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). "Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?" *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). "Las organizaciones saludables: El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de riesgos laborales*, 73, 16-20.
- Luthans F. (2002a). "The need for and meaning of positive organizational behavior." *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. 2002b. "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths." *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). "Emerging positive organizational behavior." *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). "Psychological capital development: toward a micro-intervention." *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction." *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). "Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior." *Positive organizational behavior*, 9-24.
- Marin-Garcia, J. A., Insa, C. M., Sabater, J. G., & Carreras, P. V. (2007) "Análisis y rediseño de puestos de trabajo. Adaptación del cuestionario español del Job Diagnostic Survey-JDS-al puesto de trabajo de los estudiantes universitarios." In *XI Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 0941-0951).
- Maslach, C. (1993). *Burnout: A multidimensional perspective*. En W. B. Schaufeli, C. Maslach y T. Marek (editores).
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). "The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work." *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Müller Gilchrist, R., Exequiel Pérez Villalobos, C., & Ramírez Fernández, L. (2013). "Estructura factorial y consistencia interna de la Utrecht Work engagement Scale (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile." *Liberabit*, 19(2), 163-171.
- Nunally, JC and IH Bernstein (1994). *Psychometric Theory*, (3 rd ed.). New York: McGraw-Hill
- Ramis, R., & Manassero Mas, M. A., Ferrer Pérez, VA y García-Buades, E. (2007). "No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la

- motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo.” *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161-181.
- Redondo, A. I., & Arraigada, M. C. (2011). “Engagement en el trabajo y burnout”. *3er Congreso Internacional de Investigación 15 al 17 de noviembre de 2011 La Plata*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Psicología.
 - Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
 - Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). “A social information processing approach to job attitudes and task design.” *Administrative science quarterly*, 224-253.
 - Salanova M. S. (2008). “Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva.” *Psicología positiva aplicada (pp. 403-428)*. Desclée de Brouwer.
 - Salanova, M. S., & Schaufeli, W. B. (2004). “El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos.” *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, (261), 109-138.
 - Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). “A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour.” *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
 - Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
 - Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). “Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate.” *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.
 - Salanova, M., Bakker, A.B. and Llorens, S. (2006), “Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 7, pp. 1-22.
 - Salanova, M., Gonzales, J., & Baker, A. (2002). *UWES: Utrecht Work engagement Scale. Escala de Engagement en el Trabajo de Utrecht* © Occupational Health Psychology Unit.
 - Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). “Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups an experimental study.” *Small Group Research*, 34(1), 43-73.
 - Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). “Desde el "burnout" al "Engagement" ¿ Una nueva perspectiva?” *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 16, Nº 2* 117-34.
 - Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). “Psicología de la Organización.” *Psicología organizacional positiva*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
 - Schaufeli, W. B. (2012). “Work engagement: What do we know and where do we go.” *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10..
 - Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). “Utrecht work engagement scale: Preliminary manual.” *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*.
 - Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study.” *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
 - Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). “The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study.” *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach." *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Seligman, M. y Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive Psychology: An introduction." *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Snyder, C.R. Feldman, D.B., Taylor, J.D., Schroeder, L.L. y Adams, V. (2000). "The roles of hopeful thinking in preventing problems and promoting strengths." *Applied and Preventive Psychology: Current Scientific Perspectives*, 15, 262-295.
- Spontón, C., Medrano, L. A., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012). "Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina." *Liberabit*, 18(2), 147-154.
- Storm, K. and Rothmann, I. (2003), "A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service", *South African Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29, pp. 62-70.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). "The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement." *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 54-68.
- Tims, M., Bakker, A.B., y Derks, D. (2012). "Development and validation of the job crafting scale." *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). "Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams." *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Van den Heuvel, Demerouti, Schaufeli y Bakker (2010). "Personal resources and work engagement in the face of change." En: Hourdmont, J., y S. Leka, S. (Eds.) *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (124-150). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). "The role of personal resources in the job demands-resources model." *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). "Work engagement: A cycle of job and personal resources." *Manuscript submitted for publication*.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B.(2009a). "Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement." *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-44.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B.(2009b). "Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.