

Universidad de Palermo

Facultad de Ciencias Sociales

Licenciatura en Psicología

TRABAJO FINAL DE INTEGRACIÓN

¿Por qué hablamos de engagement?

Concepciones y evaluación del job engagement y su relación con la performance y la
satisfacción laboral

Alumno: Santiago Waisman

Tutor: Dra. María Laura Lupano Perugini

Índice

1. Introducción
2. Objetivo General
2.1. Objetivos específicos
3. Marco Teórico
3.1. Psicología Positiva
3.2. Psicología Organizacional Positiva
3.3. Job Engagement
3.3.1. Diferenciación con otros constructos
3.3.2. Antecedentes y consecuencias del JE
3.3.3. Diferencias en los niveles de JE según sexo y tiempo en la organización
3.4. Satisfacción Laboral
3.4.1. Factores antecedentes de la satisfacción laboral
3.4.2. Consecuencias de la satisfacción laboral
3.5. Performance Laboral
3.5.1. Antecedentes de la performance laboral
3.6. Relación entre job engagement, performance y satisfacción laboral
4. Método
4.1. Tipo de estudio
4.2. Participantes
4.3. Instrumentos
4.4. Procedimiento
5. Resultados

5.1. Concepciones sobre job engagement, performance y satisfacción laboral de personas con personal a cargo	
5.2. Nivel y relación existente entre job engagement, performance y satisfacción laboral	
5.3. Relación entre job engagement, performance y satisfacción laboral con el tiempo en la organización y diferencias de niveles de job engagement según sexo	
6. Discusión	
7. Referencias	
8. Anexo	

1. Introducción

La práctica fue realizada en la Universidad de Palermo, en el marco de una investigación realizándose junto a la Dra. María Laura Lupano Perugini sobre la Psicología Organizacional Positiva. El tema sobre el cual se focalizó es el de *job engagement* y su relación con la performance y la satisfacción laboral.

Dentro de las tareas a realizar se incluyen la delimitación del tema y la búsqueda bibliográfica, toma de baterías de técnicas, carga de datos y análisis de datos.

Este trabajo permite profundizar el conocimiento sobre distintos aspectos estudiados en la Psicología Organizacional Positiva en Argentina, lo cual puede servir como fundamentos para que las organizaciones adopten prácticas en busca de favorecer aquellos factores salugénicos y positivos del trabajo. Los hallazgos aquí presentes dan un buen panorama sobre cómo se puede mejorar el rendimiento de los empleados al aumentar su satisfacción con el trabajo, así como sirve como antecedente para otros estudios de este tipo en nuestro país.

2. Objetivo General

El proyecto tiene como propuesta explorar las concepciones que tienen personas con personal a cargo sobre el job engagement, performance y satisfacción laboral y determinar la relación existente entre el job engagement con la performance laboral y la satisfacción laboral percibida.

2.1. Objetivos Específicos

Objetivo1: Explorar las concepciones que tienen empleados con personal a cargo sobre el job engagement y las condiciones necesarias para lograr una alta performance por parte de los empleados y una alta satisfacción laboral.

Objetivo 2: Determinar el nivel de job engagement, performance y satisfacción laboral.

Objetivo 3: Determinar la relación existente entre job engagement y performance laboral.

Objetivo 4: Determinar la relación existente entre job engagement y satisfacción laboral

Objetivo 5: Determinar si existe relación entre el job engagement, performance y satisfacción laboral con el tiempo en la organización.

Objetivo 6: Determinar si existen diferencias en los niveles de job engagement, performance y satisfacción laboral según sexo.

3. Marco Teórico

3.1. Psicología Positiva

La siguiente investigación fue desarrollada dentro del marco de la Psicología Positiva (PP), área de la psicología que surge a fines del siglo XX, inaugurada formalmente por Martin Seligman. Esta nueva vertiente dentro de la psicología se enfoca principalmente en la salud mental y otros aspectos positivos de los fenómenos psíquicos vinculados a la adaptación a contextos sociales y culturales diversos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Esta visión busca complementar los desarrollos tradicionales dentro de la psicología, enfocados principalmente en la enfermedad mental y enfatizando en aspectos negativos del psiquismo y el compartimento humano, para adentrarse en distintos aspectos positivos de la experiencia humana como las emociones, los rasgos individuales las instituciones positivas (Seligman, 1999).

La PP se define como el estudio científico de aquello que hace florecer y vivir de mejor manera en distintos niveles, que incluyen lo biológico, personal, relacional, institucional y cultural (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De acuerdo a lo propuesto por Seligman, existen tres pilares básicos de la Psicología Positiva: el estudio de las emociones positivas, estudio de los rasgos positivos y de las instituciones positivas, que a su vez están vinculadas a tres vías que según la PP llevan a una vida plena siguiendo las tradiciones eudaimónicas y hedonistas. Estas vías son en primera instancia el hecho de maximizar la cantidad de emociones positivas a lo largo de la vida, con el fin de obtener la mayor cantidad de momentos felices posibles, llevando a una vida más placentera. La presencia de emociones positivas ha demostrado una incidencia considerable en la salud física y emocional, mejora las relaciones interpersonales, el trabajo y hace que la gente viva más. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). La segunda vía está ligada a las fortalezas y virtudes personales como así también el estado de Flow, donde dichas fortalezas y virtudes son aplicadas a una tarea que produce cierto sentido de bienestar y autorrealización, lográndose un compromiso con lo que se está haciendo. Por último, la tercera vía se relaciona con la búsqueda de sentido de la vida, refiriéndose a la aplicación de las fortalezas personales para el desarrollo de algo más importante que uno mismo, ayudando a los demás a desplegar sus potencialidades. Esto está ligado a aspectos más sociales, ya que se da principalmente en las instituciones como la familia, el trabajo, la escuela y la comunidad, buscando la PP como estas instituciones ayudan a promover las emociones positivas, las fortalezas, las virtudes y los talentos asociados una buena vida (Castro Solano, 2010; Lupano & Castro Solano, 2010; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

3.2. Psicología Organizacional Positiva

Durante mucho tiempo, las concepciones tradicionales sobre organizaciones han transmitido una mirada que concibe a las mismas como caracterizadas por la avaricia, el egoísmo, donde la creación de riqueza es la única medida de éxito. Esta concepción deja de lado aspectos que en una época como la actual, son fundamentales para una comprensión adecuada del fenómeno abordado. Una nueva mirada sobre las organizaciones permite ver a las mismas como lugares donde la colaboración, la apreciación, el significado están presentes regularmente, donde el bienestar humano se vuelve un indicador clave del éxito y las relaciones sociales se caracterizan por la lealtad, la compasión, el respeto y la honestidad (Cameron & Spreitzer, 2012).

La *Psicología Organizacional Positiva* (POP) -creada en el marco de la Psicología Positiva (Seligman, 1999)- se adscribe a esta última concepción, y desde ella trata de estudiar fenómenos que antes no habían sido abordados con el adecuado hincapié, tales como el engagement, la satisfacción laboral o el compromiso de los miembros de las organizaciones, entre otros. Esto permite sostener la conclusión que una organización no es positiva solo por los resultados obtenidos, sino cuando logra incrementar el bienestar de sus miembros (Keyes, Hyson & Lupo, 2000).

La POP se puede caracterizar como el estudio y aplicación de las capacidades psicológicas y las fortalezas, las cuales pueden ser medidas, así como desarrolladas y gestionadas eficazmente con el mejorar el rendimiento y el bienestar de los trabajadores (Nelson & Cooper, 2007). La POP busca dar cuenta de cómo los rasgos, procesos y relaciones positivas afectan a las organizaciones, intentando adoptar una perspectiva alternativa a la tradicional y considerar los obstáculos como posibilidades de cambio, fomentando el crecimiento personal y profesional de los miembros de la organización, el cual a su vez se traduce en un mejor desempeño de la organización y permite tener en

cuenta las virtudes humanas, especialmente en aquellas virtudes de los miembros que ayudan a otros con la tarea (Lupano Perugini, 2014).

Esta corriente surge en el año 2000, en la Universidad de Michigan, con investigadores como Jane Dutton, Kim Cameron y Robert Quinn, quienes intentaban darle un marco de referencia global a los estudios organizacionales que se alejaban de las líneas clásicas, buscando como objetivo cambiar el foco del estudio de las variables tradicionales en el área como clima laboral y dirigirse hacia el estudio de temas como el flow, las virtudes organizacionales o job engagement entre otros (Lupano Perugini, 2014).

Este enfoque trabaja sobre la potenciación de las virtudes organizacionales, teniendo como meta el incremento del bienestar laboral. Estas virtudes organizacionales son aquellas características de las organizaciones que influyen en el accionar de las personas y contribuye a que experimenten una vida más plena, como el propósito, la seguridad, justicia, humanidad y dignidad. (Cameron & Spreitzer, 2012).

3.3. Job Engagement

Uno de los conceptos fundamentales de esta área es el de job engagement (JE), entendido como la presencia psicológica en un rol, la atención de la persona, su absorción y la energía dirigida hacia tareas relacionadas al trabajo (Cameron & Spreitzer, 2012). Este concepto surge a partir de las investigaciones de Kahn (1990, 1992) las cuales sirvieron de base para el desarrollo del JE como un estado caracterizado por la presencia psicológica del individuo, el cual tiene importantes implicaciones para el propio éxito, así como para el de la organización. Con presencia psicológica Kahn hace referencia al grado en que las personas están atentas, integradas, conectadas y concentradas en el desempeño de un rol, lo cual permite que los

trabajadores pongan todo de sí para su crecimiento y desarrollo personal, así como el de su organización (Cameron & Spreitzer, 2012).

Posteriormente, diversos estudios han analizado la composición del constructo (Rich, LePine & Crawford, 2010; Rothbard, 2001; Rothbard & Patil, 2012; Schaufeli & Bakker, 2004), llegando a la conclusión de que está compuesto por múltiples factores. No obstante, no hay un consenso sobre cuáles son sus dimensiones y como se debería medir, por lo que hay diversas definiciones del constructo.

El problema de la definición del JE ha sido muy discutido en el campo de la POP (Bakker et al., 2008), llevando a diferentes concepciones de lo que este significa. Una de las primeras definiciones ubica al JE como un constructo opuesto al burnout, el cual se define como un estado mental negativo, persistente, relacionado al trabajo, que se caracteriza por un agotamiento emocional, una sensación de ineficacia falta de motivación y en general la presencia de actitudes disfuncionales dentro del ámbito laboral (Schaufeli & Enzmann, 1998). Así, una primera concepción del JE lo ubica como extremo de un continuum junto al burnout, siendo este último el extremo negativo de este continuum que va desde el cansancio, el desgaste, el cinismo, la despersonalización en el trabajo, hacia la energía, el compromiso, el involucramiento, el sentido de pertenencia, que forman parte del extremo del engagement (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Así, estos autores decidieron operacionalizar el engagement en tres dimensiones opuestas a otras tres que conformaban el burnout, siendo energía opuesta a exhaustión, involucramiento opuesto a cinismo y despersonalización, y por último eficacia como opuesta a la eficacia profesional reducida en el burnout (Maslach, et al., 2001). Esta conceptualización opuesta al burnout implica también una fuerte asociación del JE con la salud mental, la cual es esencial para diferenciarlo de otros conceptos similares.

Schaufeli y Bakker (2004), posteriormente conceptualizaron oponer el JE a burnout no necesariamente capturaba correctamente todo lo que implicaba este constructo, por lo que decidieron considerarlos como variables separadas, aunque conceptualmente el JE seguía encontrándose en las antípodas del burnout.

Considerando que los empleados que están engaged muestran una conexión efectiva con sus trabajos, desempeñándose de forma enérgica para afrontar las demandas laborales, estos autores plantean tres dimensiones distintas para el JE, vigor – que refiere a altos niveles de energía mental y resiliencia-, dedicación – que hace referencia a ser desafiado e inspirado por el trabajo - y absorción – que consiste en concentrarse totalmente en el propio trabajo (Schaufeli & Bakker, 2004), estando inmerso en el mismo de forma similar a un estado de flow, el cual es un estado psicológico de experiencia óptima, caracterizado por la atención focalizada, la concentración del esfuerzo, la unión mente-cuerpo, pérdida de la noción del tiempo y disfrute intrínseco de la actividad (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014). Sin embargo, el estado de flow incluye más aspectos que la absorción y se refiere a una experiencia puntual, situada en un tiempo y espacio particular, y no un estado psicológico duradero como el engagement (Salanova & Schaufeli, 2004).

Muchos estudios han utilizado esta caracterización, pero otros han criticado la dependencia teórica del concepto de JE con el burnout, indicando que esto no permite el correcto desarrollo de la literatura sobre JE. Por otro lado, las críticas también se centran en que los instrumentos utilizados para medir el JE de esta forma, como la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) resultan en mediciones imprecisas, ya que algunas de las dimensiones propuestas por Schaufeli y Bakker se superponen con constructos ya existentes, como afecto positivo, lo cual hace difícil saber que variable es la que está realmente siendo medido (Rothbard & Patil, 2012).

Rich y otros colegas volvieron al concepto de Kahn (1990, 1992) y Rothbard (2001), desarrollando un concepto de JE que cuenta con tres componentes, uno físico – que refiere a la energía física expendeda en el trabajo -, uno emocional – que involucra una sensación placentera y la activación de afecto positivo - y uno cognitivo – que refiere a la absorción y la atención – (Rich, et al., 2010). Esta definición también cuenta con algunos problemas de la anterior, como la dificultad de separar el componente emocional con el constructo de afecto positivo, o el hecho de que unen absorción y atención en una dimensión, cuando la evidencia sugiere que son dimensiones separadas (Rothbard, 2001).

Teniendo en cuenta estos antecedentes, las dimensiones que se considerarán son la atención -que refiere a los recursos que una persona puede aplicar a una tarea determinada-, la absorción –que refiere a la capacidad de aplicar esos recursos con intensidad- y la energía- que consiste en un componente físico que puede ser dirigido a la tarea- (Rothbard & Patil, 2012).

3.3.1. Diferenciación con otros constructos

El problema de la definición del JE se extiende a su vez al hecho de que el concepto suele confundirse con otros constructos, como satisfacción laboral, involucramiento laboral, afecto positivo y compromiso organizacional, los cuales están fuertemente asociados a este, e incluso son confundidos en la literatura sobre el tema, al usarse de forma intercambiable cuando conceptualmente están diferenciados.

El concepto de involucramiento laboral (job involvement) está ligado a una identificación cognitiva con el trabajo, la cual incluye la noción de que el trabajo pueda satisfacer necesidades salientes y expectativas de la persona, estrechamente ligado a la motivación intrínseca (Kanugo, 1979). Así, se considerado que alguien tiene un alto

involucramiento laboral cuando encuentre su trabajo como desafiante y motivador, está comprometido con el trabajo y la organización, se involucra de forma cercana con sus supervisores de manera profesional y por ende puede recibir más feedback sobre su trabajo.

El engagement, a diferencia del involucramiento laboral, no está ligado a la satisfacción de necesidades ni a la imagen propia. Por el contrario, el engagement conlleva como las personas se implican en su trabajo, y no en la identificación en sí que tengan con el mismo, aunque si podría ser un antecedente del involucramiento laboral (Saks, 2006). Por último, a diferencia del engagement, el involucramiento laboral no parece estar influido por percepciones del rol, ni está relacionado con la salud mental o física (Brown, 1996; Hallberg & Schaufeli, 2006).

Considerando la diferencia con el compromiso organizacional, los estudios muestran que el JE se diferencia de esta variable en varias cuestiones. Lo primero que se destaca es que el compromiso organizacional es una actitud hacia la organización, mientras que el JE es un estado psicológico. Por lo tanto, los estudios sobre compromiso organizacional se concentran principalmente en aspectos afectivos y actitudinales de los trabajadores con respecto a la organización, que implican un lazo emocional que los empleados forman con la misma basado en valores e intereses comunes (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Tradicionalmente los trabajos sobre este concepto hacen foco en las actitudes con respecto a permanecer en la organización, mostrando las mismas que este compromiso está más ligado a cuestiones del puesto en sí y no tanto en factores personales de los empleados, indicando que tiene que ver menos con motivación intrínseca que con factores extrínsecos. A su vez, tampoco ha sido estudiado en

profundidad en su relación a la salud mental, aunque la poca evidencia que hay muestra que tiene una leve asociación con el bienestar (Hallberg & Schaufeli, 2006).

A diferencia del compromiso organizacional, el JE está asociado a mayores recursos de trabajo y ausencia de quejas de salud, mientras que muestra una asociación menor a las intenciones de renunciar (Alarcon & Edwards, 2011; Hallberg & Schaufeli, 2006; Høigaard, Giske & Sundsli, 2012). Aunque presentan diferencias que permiten distinguir estos dos conceptos, las investigaciones previas dan cuenta de que el engagement y el compromiso organizacional están fuertemente asociados y hasta hay cierta dependencia entre ambas (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Es importante remarcar que el engagement no implica inherentemente la expresión de afecto positivo en el trabajo, estando diferenciado de ese concepto. Por lo contrario, el JE puede estar asociando tanto a afecto positivo como negativo. Por ejemplo, alguien puede estar engaged para resolver alguna situación problemática, asociándolo a afecto negativo, o bien puede estarlo en una situación agradable o de disfrute, estando así asociado a afecto positivo (Rothbard, 2001). La falta de engagement está más asociada a una neutralidad afectiva que a la muestra de afecto positivo o negativo (Kahn, 1992).

La última distinción que habría que remarcar es entre JE y satisfacción laboral, destacando que la primera es un estado psicológico, mientras que la segunda es una actitud que se tiene hacia el trabajo, derivada de una evaluación. No obstante, algunos autores consideran que la satisfacción laboral podría ser un antecedente para el JE, ya que las personas que están satisfechas con su trabajo están dispuestas a dar más de sí para realizar su trabajo, llegando a este estado de engagement ya mencionado (Saks, 2006).

3.3.2. Antecedentes y consecuencias del JE

Distintas investigaciones han encontrado determinados antecedentes para el JE. Dentro de estos se destacan las características del trabajo, como la diversidad de tareas y la facilidad de capacitación, los recursos laborales, como la autonomía o el apoyo organizacional percibido, la autoeficacia percibida por el empleado, la recuperación debida al esfuerzo, el contagio emocional por fuera del trabajo, el clima laboral, el feedback recibido sobre la performance laboral y el apoyo social de compañeros y superiores, el reconocimiento y las recompensas entre otros (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Koyuncu, Burke & Fiksenbaum, 2006; Saks, 2006; Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004). Según Bakker, los aspectos del trabajo que reduzcan las demandas psicológicas y físicas del mismo, que sean funcionales a alcanzar las metas laborales y que estimulen el crecimiento personal, el desarrollo y el aprendizaje, proveen la motivación tanto extrínseca como intrínseca para llegar a un estado de engagement (Bakker et al., 2008). Estudios anteriores también muestran una asociación entre JE y el rasgo de personalidad de responsabilidad, pero los antecedentes sobre la relación entre JE y personalidad no han llegado a resultados sólidos (Bakker, Demerouti & ten Brummelhuis, 2011).

De la presencia del engagement se desprenden ciertas consecuencias, influyendo en campos tales como las actitudes hacia el trabajo y la organización, el desempeño en las tareas y la salud. Con respecto a las actitudes hacia el trabajo, los empleados con alto nivel de engagement presentan mayor satisfacción laboral, se sienten más comprometidos y leales a la organización en la que trabajan, tienen menos intenciones de dejar su trabajo y presentan un mayor nivel de involucramiento laboral (Bakker et al., 2008; Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004). A su vez, estos empleados presentan conductas más proactivas, tienen niveles más altos de motivación

y presentan mayor iniciativa personal para aprender nuevas cosas, y tomar nuevos retos en el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2004). Una persona con alto JE estaría motivado para llevar las tareas de su rol con más persistencia, intensidad y concentración, así como salir de ese rol para ayudar a otros miembros de la organización (Christian, Garza, & Stalker, 2011). Finalmente, considerando los efectos del JE sobre la salud, existe evidencia que los empleados con elevado engagement presentan niveles más bajos de depresión y ansiedad (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003), menores quejas psicósomáticas (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001) y menores niveles de ausentismo por enfermedad en general (Salanova & Schaufeli, 2004).

3.3.3. Diferencias en los niveles de JE según sexo y tiempo en la organización

Estudios anteriores han investigado las diferencias en el nivel de engagement según el sexo, encontrándose resultados contradictorios. En un estudio sobre una muestra de 25.000 empleados de 13 países diferentes (Australia, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Holanda, Noruega, Portugal, España, Sudáfrica y Suecia) se halló que los niveles de JE que presentan los hombres son levemente superiores a los de las mujeres, aunque los autores aclaran que las diferencias son pequeñas y con poca relevancia práctica (Salanova & Schaufeli, 2004). Mastenbroek, Jaarsma, Demerouti, Muijtens, Scherpbier y van Beukelen (2015) también investigaron sobre una muestra de veterinarios holandeses estas diferencias en niveles de JE entre hombres y mujeres, encontrando también una leve pero significativa diferencia, mostrando los hombres mayores niveles de JE. Mauno, Kinnunen y Ruokolainen (2007) hallaron resultados opuestos a los anteriores en un estudio realizado sobre una muestra de profesionales de la salud en Finlandia, presentando las mujeres niveles levemente más alto de engagement que los hombres. En otro estudio más reciente, Liu, Cho y Putra (2017) no hallaron diferencias significativas entre los niveles de

engagement entre hombres y mujeres, aunque si encontraron que las creencias de autoeficacia influyen más en el JE de las mujeres que de los hombres. Estos antecedentes dan cuenta de que los efectos del sexo sobre el JE todavía no son definitivos.

Otra variable cuyo efecto sobre el JE ha sido estudiado es la de la antigüedad en la organización, también llamada tenure en inglés. Ho, Wong y Lee (2011) hallaron una asociación positiva entre estas variables, al igual que Cahill, McNamara, Pitt-Catsouphes y Valcour, quienes también encontraron que los que se encontraban en los extremos en cuanto a antigüedad presentaban niveles más altos de JE. Otros estudios no encontraron una asociación significativa entre estas variables (Matthijs Bal, De Cooman & Mol, 2013; Xu & Cooper Thomas, 2010).

3.4. Satisfacción Laboral

Muchos estudios han encontrado que el JE está fuertemente asociado a la satisfacción laboral, dando cuenta que el estado psicológico de presencia en un rol facilita la sensación de bienestar en el trabajo (Alarcon & Edwards, 2011; Alarcon & Lyons, 2011; Høigaard et al., 2012; Yakin & Erdi, 2012). Una forma de definir a la satisfacción laboral es a grandes rasgos como se siente la gente sobre su trabajo y diferentes aspectos del mismo, considerado el grado en que este les agrada o desagrada (Spector, 1997). La satisfacción laboral es una actitud que las personas tienen hacia su trabajo (Cameron & Spreitzer, 2012), aunque también ha sido conceptualizada como una reacción afectiva al trabajo o una evaluación del trabajo, aunque estas perspectivas han perdido relevancia en los últimos años, debido principalmente al hecho de que para la mayoría de los investigadores sobre el tema consideran que las actitudes incluyen de por sí componentes afectivos, así como conductuales y cognitivos, como la evaluación, teniendo esta última la mayor importancia a la hora de definir una actitud. No obstante,

el afecto positivo debe ser estudiado como un fenómeno aparte, ya que incluye componentes fisiológicos ausentes en la evaluación, teniendo causas y consecuencias distintas a esta (Weiss, 2002).

Se ha discutido que lo esencial a la hora de definir a la satisfacción laboral es la evaluación, lo cual abre la puerta a preguntarse cómo se forman estas evaluaciones o que efectos tienen, siempre considerando que los estados afectivos influyen en estas evaluaciones, así como las creencias y los comportamientos que se tienen en torno al trabajo (Olson & Zanna, 1993; Weiss, 2002).

Investigaciones anteriores han buscado determinar que es lo que define a las evaluaciones sobre la satisfacción laboral, tratando de dar cuenta de cómo se llega a esta. Weiss, Nicholas y Daus (1999) llegaron a la conclusión de que hay dos caminos principales para llegar a la satisfacción laboral, uno donde predomina lo afectivo y otro marcado por las creencias de la persona. Estos autores han propuesto que el constructo de satisfacción laboral sea tratado como tres constructos distintos, considerando estos caminos, así como los efectos de la conducta sobre la satisfacción laboral (Weiss, 2002).

La satisfacción laboral puede ser considerada un sentimiento global sobre el trabajo, lo cual se suele utilizar cuando la actitud como un todo es el punto de interés, o como una constelación de actitudes que las personas tienen sobre el mismo, lo cual permitiría identificar cuáles de estas actitudes son las que tienen más influencia en la satisfacción del individuo (Spector, 1997).

Estudios anteriores han buscado determinar la estructura de estas facetas que componen la satisfacción laboral utilizando métodos estadísticos, llegando a cuatro factores claves. Estos son las recompensas o remuneraciones por las que se trabaja, las personas con las que se trabaja, como supervisores o compañeros, la naturaleza del

trabajo en sí, y por último las características del contexto organizacional en donde se trabaja (Locke, 1976). Otras facetas comunes utilizadas para describir a la satisfacción laboral incluyen la apreciación por parte de compañeros y supervisores, la comunicación con los colegas, los beneficios que provee la organización, las condiciones laborales, las políticas y procedimientos de la organización, las posibilidades de crecimiento personal, las posibilidades de promoción, el reconocimiento y la seguridad (Spector, 1997).

Dentro de la satisfacción laboral se deben tener en cuenta diferentes facetas, las cuales pueden ser consideradas como los objetos sobre los que se hace la evaluación global de la satisfacción laboral. Estas son la satisfacción con el supervisor, con los compañeros de trabajo, con la remuneración, con las posibilidades de ascender, así como con el trabajo en general. A su vez se puede analizar la satisfacción laboral como un fenómeno global que incluye estas facetas (Spector, 1997).

3.4.1. Factores antecedentes de la satisfacción laboral

Entre los antecedentes de la satisfacción laboral se consideran en primer instancia factores de personalidad, mostrando mayor nivel de satisfacción las personas con un alto nivel de extraversión según el modelo del Big Five, quienes presentan mayor afecto positivo, capacidad gregaria y calidez (George & Jones, 2008; Ghazzawi, 2008).

Los valores de las personas también son relevantes como antecedente de la satisfacción laboral, presentando un mayor nivel cuando la organización permite al individuo trabajar de acuerdo con estos valores y alcanzar sus expectativas (Locke & Latham, 1990). Estos valores pueden ser por ejemplo una preferencia a que el trabajo sea gratificante sin importar la remuneración, valores ligados a una ética de trabajo

ligada a los resultados o una preferencia por trabajos con alta remuneración (George & Jones, 2005; Ghazzawi, 2008).

La situación laboral también es considerada como un grupo clave de antecedentes, siendo una de las principales determinantes de la satisfacción laboral. Esto incluye que tan interesantes son las tareas, el ambiente físico de trabajo, el clima laboral, la forma en que la organización trata a sus empleados, los beneficios y la remuneración que estos reciben, la seguridad laboral, las posibilidades de crecimiento profesional, los recursos que la organización provee para realizar las tareas, la capacitación otorgada, la flexibilidad y el reconocimiento, siendo estas las más importantes (George & Jones, 2008; Ghazzawi, 2008).

El último factor clave para determinar la satisfacción laboral es la influencia del contexto social, tanto dentro como fuera de la organización. Esto incluye factores como si la persona tiene familia e hijos, las circunstancias en las que creció o la cultura a la que pertenece. Esto contribuye a que cambien las expectativas del empleado, lo cual hace que le de mayor peso a distintas cuestiones a la hora de determinar su satisfacción laboral (George & Jones, 2008; Ghazzawi, 2008).

3.4.2. Consecuencias de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral también se ha vinculado a muchas consecuencias positivas para las organizaciones, como reducción en los niveles de ausentismo e intenciones de renunciar (Alarcon & Edwards, 2011; Brunetto, Teo, Shacklock & Farr-Wharton, 2012), convirtiéndola en un aspecto fundamental a ser considerado por las organizaciones. También ha sido vinculada a comportamientos por fuera de su rol habitual, buscando contribuir con la organización sin esperar beneficios extra a cambio (George & Jones, 2008; Ghazzawi, 2008).

Por último, hay estudios que muestran una asociación entre la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados. Esto incluye que tan feliz, saludable y exitosa es la persona, mostrando las tres un mayor nivel en empleados con alta satisfacción laboral (George & Jones, 2008).

3.5. Performance Laboral

Un concepto clave a la hora de hacer cualquier tipo de análisis sobre psicología organizacional es el de performance laboral, siendo el aspecto que las organizaciones consideran más importante en última instancia. Muchos estudios han utilizado diferentes medidas para determinar la performance, como evaluaciones de los supervisores, índices de productividad, absentismo, salario, promociones, pero ninguna de por sí captura del todo lo que implica la performance laboral (Motowidlo & Kell, 2012).

Una definición posible de la performance laboral es el valor total esperado que contribuye el comportamiento de un individuo a una organización en un periodo de tiempo determinado. Un aspecto clave de esta definición es el hecho que la performance refiere a comportamiento en sí, y no a los resultados de este comportamiento. Esta distinción es importante, ya que los resultados pueden estar ligados a factores que están por fuera del comportamiento del individuo, haciendo que factores situacionales hagan más fácil o más difícil que el comportamiento del individuo le de valor a la organización. No obstante, estos comportamientos considerados son solo los que están ligadas a la persecución de metas y objetivos dentro de contextos laborales (Motowidlo & Kell, 2012).

Hay que remarcar que el valor esperado que ese comportamiento tiene para la organización no depende del resultado en sí, sino de los resultados que ese

comportamiento tendría si es repetido en muchas ocasiones por muchos individuos. Esto implica que, si la organización espera que la mayoría de los empleados logren determinados resultados, si la persona que está siendo evaluada logra mejores resultados su valor a la organización será mayor, caso contrario será menor (Motowidlo & Kell, 2012).

Diferentes modelos consideran diferentes componentes para la performance laboral. Campbell (1990) propone un modelo de ocho factores, considerando la pericia en tareas específicas al trabajo, la pericia en tareas no específicas al trabajo, comunicación oral y escrita, esfuerzo demostrado, disciplina personal, facilitar la performance del equipo y compañeros, la supervisión y la gerencia como los componentes de la performance.

Borman y Motowidlo (1993) distinguieron entre performance de tarea y performance contextual. La primera hace referencia a la capacidad de hacer satisfactoriamente las tareas requeridas para un trabajo, mientras que la segunda implica comportamientos que contribuyen a la efectividad organizacional, influyendo sobre el contexto social y organizacional del trabajo de diferentes maneras. Ejemplos de performance de tarea son comportamientos relacionados a tareas como vender mercancía, hacer cirugías, supervisar o enseñar, pudiendo referirse a cualquier tarea que se haga en un trabajo. En cuanto a la performance contextual, implica actos como el grado en que un individuo promueve afecto positivo en el trabajo, alienta la confianza mutua o fomenta la cooperación, todo en pos de mejorar el contexto organizacional (Motowidlo & Kell, 2012).

3.5.1. Factores antecedentes de la performance laboral

Entre los antecedentes estudiados de la performance laboral, se pueden destacar los propuestos por Campbell (1990), quien propone tres factores que determinan la performance laboral. Estos son el conocimiento declarativo, el conocimiento y habilidades procedurales y la motivación. El conocimiento declarativo refiere al saber sobre hechos, principios y procedimientos que sirven para realizar el trabajo. El conocimiento y habilidad procedural hace referencia a la facilidad para hacer lo que se necesita para una tarea, que combina el saber que hacer con la capacidad para hacerlo bien, incluyendo capacidades cognitivas, psicomotoras e interpersonales. La motivación es la combinación entre la decisión de hacer esfuerzo, cuanto esfuerzo hacer y por cuanto tiempo. Estos factores están determinados por características de la personalidad, habilidades para el trabajo e intereses, en interacción con la educación, la capacitación y la experiencia (Motowidlo & Kell, 2012).

Motowidlo, Borman y Schmit (1997) proponen, siguiendo la distinción entre performance de tarea y contextual, que las habilidades cognitivas, tanto declarativas como procedurales, son un mejor predictor de la performance de tarea, mientras que factores de personalidad como la extraversión, afabilidad o responsabilidad son mejores predictores de la performance contextual.

Además de estos, se ha encontrado que la claridad del rol y las tareas, la ausencia de conflicto en el rol, el compromiso organizacional y el engagement, entre otros factores, influyen en la performance laboral (Alessandri et al., 2015; Bakker & Matthijs Bal, 2010; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998; Petty, McGee & Cavender, 1984; Rich et al., 2010; Riketta, 2002; Shimazu, Schaufeli, Kamiyama & Nawakami, 2014).

3.6. Relación entre job engagement, performance y satisfacción laboral

La asociación del engagement con performance y satisfacción laboral es una de las más estudiadas dentro del marco de la POP. Diferentes investigaciones han encontrado evidencias de esta asociación en ámbitos muy diversos (Bakker & Matthijs Bal, 2010; Rich et al., 2010; Salanova & Schaufeli, 2004; Shimazu et al., 2014).

Los estudios sobre JE han demostrado que cuando los empleados están absortos en su trabajo, no solo están menos distraídos por problemas ajenos al mismo, sino que son capaces de superar con mayor facilidad los problemas y desafíos que les surgen. A su vez, debido a la intensa concentración y enfoque en el trabajo, están más preparados para sortear los obstáculos en su camino, volviéndose más exitosos y efectivos en sus tareas, llevando a una mejor performance (Ho et al., 2011).

Bakker y Matthij Bal (2010) investigaron la relación entre JE y performance laboral en una población de maestros holandeses, encontrando una asociación positiva con el engagement total. Lin y sus colaboradores (2016) también encontraron una relación positiva entre JE y performance en un estudio realizado sobre una empresa de marketing china. Rich et al. (2010) también encontraron evidencias de esta asociación positiva en un grupo de bomberos en Estados Unidos. Shimazu y sus colaboradores (2014) estudiaron esta relación en una población de una compañía de industria pesada en Japón, encontrando una asociación positiva. Bakker et al. (2011) hallaron una asociación entre el JE y la performance de tarea, pero no con la performance contextual en una población de empleados de diferentes rubros en Holanda. Por último, Christian et al. (2011) realizaron una revisión cuantitativa de estudios que analizaban la relación entre JE y performance laboral, encontrando que estos estudios presentaban evidencia

de una asociación positiva entre estas variables, considerando tanto performance de tarea como performance contextual.

Antecedentes muestran una asociación significativa, aunque en diferente grado, entre el engagement y la satisfacción laboral, lo que se explica debido a que los empleados que están engaged encuentran su trabajo como más significativo, inspiracional y autorealizante. Además, por la concentración y energía que dedican a sus tareas se sienten más conectados a su trabajo, sienten mayor orgullo por los logros que consiguen y mayor entusiasmo, lo cual lleva a mayor satisfacción laboral (Yakin & Erdil, 2012).

Alarcon, en estudios con Edwards (2010) y Lyons (2011), encontró una asociación entre JE en todas sus dimensiones y satisfacción laboral en distintas poblaciones de empleados de Estados Unidos. Vecina, Chacón, Sueiro y Barrón (2012) estudiaron esta asociación en una población de voluntarios en España, hallando una asociación positiva entre las mismas. Høigaard et al. (2012) estudiaron la influencia del JE en la satisfacción laboral de maestros en Noruega, encontrando una asociación positiva entre estas variables. Brunetto y sus colegas (2012) también investigaron esta relación en policías australianos, donde también encontraron evidencias para una asociación positiva. Wai, Dandar, Radosevich y Brubaker. (2014) investigaron la relación entre JE y satisfacción laboral en cirujanos de Estados Unidos, hallando una asociación positiva entre ambos. Kamalanabhan et al. (2009) hicieron un estudio sobre una población de empleados de informática en la India, encontrando una asociación positiva entre JE y satisfacción laboral.

Ho et al. (2011) estudiaron la asociación de JE con estas variables en una población de empleados de seguros en Singapur, hallando una asociación positiva significativa entre las dimensiones de atención y absorción del engagement con

satisfacción y performance laboral. Salanova y Schaufeli (2004) encontraron en diversos estudios en Europa una asociación positiva entre engagement y satisfacción laboral.

Todos estos estudios son ejemplos de la diversidad de contextos culturales y organizacionales distintos donde estas variables muestran asociación.

4. Método

4.1. Tipo de Estudio

La investigación es un estudio exploratorio y correlacional, de diseño no experimental transversal.

4.2. Muestra

La muestra constó de 100 voluntarios de población general, que trabajan como empleados en organizaciones públicas y privadas de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense, de entre 18 y 65 años. La edad promedio de los participantes fue de 31.82 años ($DE = 10.18$) y tenían una antigüedad promedio en su organización de 5.77 años ($DE = 7.00$). El 52% ($n = 52$) de los participantes fueron hombres y el 48% ($n = 48$), a su vez el 83% ($n = 83$) residía en CABA, mientras que el 17% ($n = 17$) lo hacía en el GBA. El 19% ($n = 19$) de los voluntarios tenía estudios secundarios completos, el 74% ($n = 74$) tenían estudios universitarios, y el 7% ($n = 7$) tenía estudios de posgrado. Considerando la clase socioeconómica, el 21% ($n = 21$) pertenecía a clase media alta, el 64% ($n = 64$) a clase media y el 15% ($n = 15$) a clase media baja. Con respecto a las organizaciones en las que estos participantes trabajaban, el 17% ($n = 17$) trabaja en organizaciones de tamaño pequeño, el 15% ($n = 15$) de tamaño medio y el 68% ($n = 68$) de tamaño grande, siendo el 41% ($n = 41$) públicas y el 59% ($n = 59$) privadas. El

18% ($n = 18$) de estos participantes tenían personal a cargo, mientras que el 82% ($n = 82$) no tenían.

A su vez, se realizaron entrevistas a 38 personas que trabajan con personal a cargo en organizaciones públicas y privadas de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. La edad promedio de las personas entrevistadas fue de $M = 49.87$ años ($DE = 9.48$). El 47.37 % ($n = 18$) de los participantes eran hombres, mientras que el 52.63 % ($n = 20$) era mujeres. El 76.32 % ($n = 29$) residían en CABA y el 23.68% ($n = 9$) lo hacían en GBA. De estos voluntarios, la antigüedad promedio en su organización fue de 16.61 años ($DE = 12.90$), con un máximo de 45 años y un mínimo de 1 año. El 15.79 % ($n = 6$) trabajaban en organizaciones pequeñas, el 26.32 % ($n = 10$) en medianas y el 57.89 % ($n = 22$) en organizaciones grandes, de las cuales el 36.84 % ($n = 14$) eran públicas y el 63.16 % ($n = 24$) privadas.

4.3. Instrumentos

Escala de compromiso con el trabajo –ECT- (Lupano Perugini, 2017; Rich et al., 2010; Rothbard, 2001; Rothbard & Patil, 2012). Este instrumento fue diseñado a partir de los ítems propuestos por los autores (Rich et al., 2010; Rothbard, 2001) para la evaluación del compromiso que los empleados pueden experimentar con el trabajo, o job engagement. Se considera al job engagement como un constructo multidimensional que incluye la atención, absorción y energía que las personas pueden dedicar a sus tareas. El instrumento cuenta con 9 ítems con opción Likert de respuesta de 5 puntos que mide el grado de acuerdo del participante. Para la validación en Argentina se obtuvieron evidencias de validez convergente y discriminante y se comprobó la estructura de tres factores mediante análisis factorial confirmatorio. Además, se estimó la consistencia interna para las tres dimensiones obteniéndose valores adecuados (Atención $\alpha = .88$; Absorción $\alpha = .71$; Energía $\alpha = .80$) (Lupano Perugini, 2017).

Encuesta sobre performance. Esta encuesta fue diseñada con el propósito de evaluar la percepción que tienen los empleados respecto de su propia performance laboral, así como la de su equipo de trabajo y organización en la que trabaja. Los aspectos evaluados son los que generalmente se emplean en estudios internacionales para la evaluación de performance, como ser: eficiencia, innovación, crecimiento, calidad, satisfacción, adaptación. Cuenta con dos partes, la parte A referido al empleado y la parte B a la organización. La parte A cuenta con 6 ítems de opción de respuesta Likert de 6 puntos que evalúa los resultados obtenidos por el empleado en diversas áreas y con una escala del 1 al 10 que mide como el empleado cree que sus superiores calificarían su performance en el último periodo. La parte B cuenta con 10 ítems de opción de respuesta Likert de 6 puntos que evalúa los resultados obtenidos por la organización y con una escala del 1 al 10 que mide como el empleado califica la performance de la organización en el último periodo. Se estimó la consistencia interna obteniéndose un coeficiente alfa de .85 para la sección del empleado y de .86 para la sección de la organización.

Encuesta Organizacional. Esta encuesta fue diseñada a fin de recabar información sobre las características de la organización y tipo de trabajo que el empleado realiza en la misma. Además, se evalúan aspectos relacionados con la satisfacción laboral percibida en base a distintos aspectos, que consta de 6 ítems de opción de respuesta Likert de 7 puntos. Para los ítems sobre satisfacción laboral, se estimó la consistencia interna obteniéndose un coeficiente alfa de .79.

Encuesta sociodemográfica. En ella se indagó sobre el sexo, edad, lugar de residencia, lugar de nacimiento, estado civil, clase social, situación laboral, ocupación, nivel educativo, situación de estudio actual y qué estudia el participante.

Entrevistas a personas con personal a cargo. En estas entrevistas se preguntó sobre la performance, la satisfacción laboral y el job engagement de los empleados a su cargo. A su vez se incluyó una escala de respuesta Likert con opción de 6 puntos para que los entrevistados puntúen la performance, la satisfacción laboral y el nivel de engagement de los empleados a su cargo. Por último, se indagó sobre el sexo, edad, lugar de residencia, lugar de nacimiento, estado civil, clase social, situación laboral, ocupación y nivel educativo de los participantes.

4.4. Procedimiento

Se recopilaron los datos a partir de la administración de baterías de instrumentos seleccionados a voluntarios de la población que eran empleados, las cuales fueron autoadministrables, de duración de aproximadamente 10 minutos.

También se realizaron entrevistas por escrito a otra muestra de voluntarios de la población general que tenían personal a cargo. En el caso de las entrevistas grabadas, las cuales fueron de aproximadamente 5 minutos de duración, los voluntarios firmaron un consentimiento informado.

Con los datos obtenidos se calcularon los puntajes de los instrumentos, luego se realizaron correlaciones bivariadas r de Pearson y una prueba t de Student para verificar las hipótesis, utilizando el programa SPSS.

5. Resultados

5.1. Concepciones sobre job engagement, performance y satisfacción laboral de personas con personal a cargo

Para dar cuenta sobre las concepciones que las personas con personal a cargo tienen sobre JE, performance y satisfacción laboral, respondiendo al objetivo 1, se realizaron entrevistas incluyendo preguntas sobre los factores que favorecen a la performance, como hacen ellos para aumentar la performance de sus empleados, que factores favorecen a la satisfacción laboral, si conocen el concepto de JE, qué características tiene un empleado con alto JE y que factores favorecen al JE (Ver Anexos). Los participantes debían también puntuar en una escala Likert de 6 puntos los niveles de JE, performance y satisfacción laboral que ellos consideraban que tenían en su organización, dando como resultado un nivel promedio de JE de 4.68 ($DE = .96$), de satisfacción laboral de 4.55 ($DE = .89$) y de performance laboral de 4.74 ($DE = .98$). Estos resultados muestran que las personas entrevistadas consideran que los niveles de sus empleados se encuentran bastante por encima del punto medio, el cual es 3. Estos niveles medio altos implican un buen JE, performance y satisfacción laboral.

Se realizó un análisis de contenido sobre las entrevistas realizadas, generando varias categorías para el contenido de cada pregunta. Con respecto a los factores que favorecen a la performance laboral, se llegaron a 15 categorías sobre un total de 81 respuestas, tal como aparece en la Tabla 1, siendo la motivación y la capacitación de los empleados las categorías más destacadas.

Tabla 1

<i>Factores que favorecen a la performance laboral</i>	Frecuencia	Porcentaje
Motivación	17	20.99%
Capacitación	10	12.35%
Compromiso	8	9.88%
Trabajo En Equipo	7	8.64%

Reconocimiento	6	7.41%
Dialogo Fluido Jefe- Empleado	5	6.17%
Clima Laboral	5	6.17%
Metas Claras	4	4.94%
Remuneración	4	4.94%
Recursos Laborales	3	3.70%
Responsabilidad	3	3.70%
Comodidad	2	2.47%
Sentido de Pertenencia	2	2.47%
Concentración	1	1.23%
Sin Categoría	4	4.94%

Considerando las acciones que hacen los supervisores para aumentar la performance de la gente a su cargo, se llegaron a nueve categorías a partir de 80 respuestas, tal como se ve en la Tabla 2. Las categorías más mencionadas fueron establecer metas claras, coaching, reuniones de equipo y motivación.

Tabla 2

<i>Acciones para aumentar la performance laboral</i>	Frecuencia	Porcentaje
Coaching	31	38.75%
Establecer Metas Claras	17	21.25%
Motivación	11	13.75%
Reuniones de Equipo	10	12.5%
Reconocimiento	4	5.00%
Flexibilidad	3	3.75%
Clima Laboral	1	1.25%
Comunicación	1	1.25%
Sin Categoría	2	2.5%

Estos hallazgos son consistentes con estudios previos sobre los antecedentes de la performance laboral. Campbell sostiene (1990) que los tres principales factores que determinan la performance laboral son el conocimiento declarativo, el conocimiento y habilidades procedurales y la motivación. Los dos primeros equivaldrían a lo que en estas categorías se llama capacitación, que refiere al saber sobre hechos, principios y procedimientos que sirven para realizar el trabajo y a la facilidad para hacer lo que se necesita para una tarea, incluyendo capacidades cognitivas, psicomotoras e interpersonales para realizarla correctamente. La motivación implica que tan dispuesta esta una persona a hacer el esfuerzo necesario para realizar la tarea y mantenerlo en el tiempo, lo cual está determinado por características de personalidad, intereses, habilidades y la existencia de desafíos.

El establecer metas claras para el trabajo fomenta la motivación al establecer desafíos, lo cual aumenta la performance. A su vez, el coaching, que incluye el intercambio de feedback por parte de los supervisores, sirve para guiar a los empleados hacia estos desafíos, permitiendo mejorar aquellos aspectos del trabajo que lo necesiten y mantener aquellos que se realizan adecuadamente (Motowidlo & Kell, 2012).

Sobre los factores que favorecen a la satisfacción laboral se hallaron nueve categorías sobre 85 respuestas, como se muestra en la Tabla 3, siendo el clima laboral, la motivación, el reconocimiento y la remuneración los factores considerados como más importantes.

Tabla 3

<i>Factores que favorecen a la satisfacción laboral</i>	Frecuencia	Porcentaje
---	------------	------------

Clima Laboral	21	24.71%
Remuneración	19	22.35%
Reconocimiento	17	20.00%
Motivación	16	18.82%
Flexibilidad	5	5.88%
Comodidad	3	3.53%
Capacitación	2	2.35%
Estabilidad	1	1.18%
Sentido de Pertenencia	1	1.18%

Estos resultados muestran buena coincidencia con los antecedentes estudiados de la satisfacción laboral. La mayoría de estos factores entran en lo que George y Jones (2008) denominan situación laboral, un grupo clave de antecedentes. Allí se incluyen las categorías de clima laboral, la remuneración, el reconocimiento y la motivación. Todos estos factores generan una situación que permiten que las personas hagan una evaluación positiva de su situación laboral, ya que se sienten a gusto con su ambiente de trabajo, con sus compañeros, sienten que se les otorga una remuneración adecuada, que se les reconocen sus aportes al trabajo y se sienten motivados a aplicar todos sus esfuerzos en sus tareas (George & Jones, 2008; Ghazzawi, 2008; Kim, 2005).

Se les preguntó a los participantes si conocían el concepto de job engagement, el 50% (n=19) de los participantes conocían el concepto y el 50% (n=19) no estaban familiarizados con el mismo. Dentro de los factores que consideraban que favorecen al JE se encontraron ocho categorías a partir de 65 respuestas. Las categorías más frecuentes fueron la presencia de desafíos, el dialogo fluido y el reconocimiento, tal como se ve en la Tabla 4.

Tabla 4

<i>Factores que favorecen al job engagement</i>	Frecuencia	Porcentaje
Desafíos	15	23.08%
Dialogo Fluido	15	23.08%
Reconocimiento	15	23.08%
Reconocimiento Económico	6	9.23%
Pasión	4	6.15%
Sentido de Pertenencia	4	6.15%
Clima Laboral	2	3.08%

Por último, considerando las características que una persona con alto JE debería tener se encontraron ocho categorías a sobre 70 respuestas. Las características más mencionadas fueron que sea dedicado, motivado y responsable, como aparece en la Tabla 5.

Tabla 5

<i>Características de una persona con alto job engagement</i>	Frecuencia	Porcentaje
Dedicado	24	34.29%
Motivado	19	27.14%
Responsable	12	17.14%
Entusiasta	5	7.14%
Formado	4	5.71%
Apasionado	3	4.29%
Flexible	2	2.86%
Sin Categoría	1	1.43%

Las categorías más frecuentes muestran cierta coincidencia con estudios anteriores sobre JE. Tal como se muestra en la tabla 4, el hecho de que haya desafíos en el trabajo es un factor clave como antecedente del JE, el cual depende de características del

trabajo que hacen al mismo interesante, dando posibilidades de crecimiento personal y aprendizaje al buscarse alcanzar metas, lo cual permiten que la persona pueda estar inmersa en el mismo de forma que dedica toda su concentración y energía en realizar sus tareas (Bakker et al., 2008).

A su vez, el dialogo fluido y el reconocimiento son esenciales para lograr el JE, debido a la motivación que generan el feedback recibido sobre la performance laboral y el hecho de ser reconocido por sus esfuerzos en motivar a los empleados a invertir todos sus recursos psicológicos en una tarea determinada, tal como sucede en el JE (Bakker et al., 2008; Hakanen et al., 2006; Koyuncu et al., 2006; Saks, 2006; Salanova & Schaufeli, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

Las características más mencionadas de los empleados con alto JE coinciden con conceptualizaciones tales como las de Bakker y Schaufeli (2004), quienes destacan estas características como la dedicación y la motivación de los empleados. La relación entre responsabilidad y JE también coincide con estudios previos que muestran una asociación entre estas variables (Bakker et al., 2011).

5.2. Nivel y relación existente entre job engagement, performance y satisfacción laboral

Con el fin de responder al objetivo 2, medir el nivel de JE, performance y satisfacción laboral entre los participantes, se administraron baterías de instrumentos, incluyendo la Escala de Compromiso con el Trabajo-ECT, para medir engagement, una encuesta con escala Likert de 6 ítems sobre performance percibido, tanto individual como de la organización, y una encuesta de satisfacción laboral percibida de escala Likert de 7 puntos. Los niveles promedio obtenidos de JE fueron para la dimensión de

absorción $M = 3.42$ ($DE = 0.71$), para la dimensión de atención $M = 3.88$ ($DE = 0.81$) y para la dimensión de energía $M = 3.71$ ($DE = 0.83$). Para la performance reportada por el empleado, los niveles promedio obtenidos fueron para la performance individual $M = 4.55$ ($DE = 0.88$) y para la performance de la organización $M = 3.99$ ($DE = 0.89$). Por último, para el nivel obtenido para la satisfacción laboral fue $M = 5.11$ ($DE = 1.13$). Estos resultados muestran que los niveles de JE de la muestra se encuentran levemente por encima del punto medio de la escala, lo que implica un nivel moderadamente bueno. Lo mismo se puede decir de la performance laboral, si bien hay que tener en cuenta que puede diferir de la evaluación de sus supervisores de la misma. Por último, la muestra presenta un alto nivel de satisfacción laboral, muy cerca del máximo.

Respondiendo al objetivo 3, analizar la asociación que existe entre JE y performance laboral, se calcularon coeficientes de correlación bivariada r de Pearson, dando como resultados una asociación estadísticamente significativa y positiva entre la performance individual reportada y las dimensiones de atención ($r = .21$; $p < .05$), absorción ($r = .24$; $p < .05$) y energía ($r = .32$; $p < .001$), así como una asociación estadísticamente significativa y positiva entre estas tres dimensiones con la performance de la organización reportada, resultando los siguientes coeficientes: atención ($r = .29$; $p < .01$), absorción ($r = .24$; $p < .05$) y energía ($r = .23$; $p < .05$).

Estos resultados coinciden con los estudios anteriores sobre la temática, los cuales encontraron una asociación similar entre el JE y la performance laboral (Alessandri, et al., 2014; Bakker et al., 2011; Bakker & Matthijs Bal, 2010; Christian et al., 2011; Ho et al., 2011; Lin et al., 2016; Rich et al., 2010; Salanova & Schaufeli, 2004; Shimazu et al., 2014). Tal como se ha estudiado en diferentes países, el hecho de que las personas estén absortas en su trabajo, que dediquen plenamente sus recursos atencionales en realizar sus tareas y que puedan emplear grandes cantidades de energía en las mismas lleva a

que puedan superar las adversidades que se enfrentan en su trabajo, permitiendo que estén más preparados para sortear desafíos y que realicen sus tareas de la mejor forma posible, lo cual se traduce en trabajadores más exitosos y efectivos, mejorando su performance y la de la organización a la que pertenecen.

A su vez, con el fin de responder al objetivo 4, analizar la relación existente entre el JE y la satisfacción laboral, se calcularon coeficientes de correlación bivariada r de Pearson, obteniéndose resultados estadísticamente significativos para la dimensión de atención ($r = .23$; $p < .05$) y para la dimensión de energía ($r = .28$; $p < .01$). No se halló una asociación estadísticamente significativa con la dimensión de absorción.

Estos resultados presentan cierta coincidencia con los antecedentes, los cuales también hallaron una asociación significativa y positiva entre JE y satisfacción laboral (Alarcon & Edwards, 2010; Alarcon & Lyons, 2011; Brunetto et al., 2012; Ho et al., 2011; Høigaard et al., 2012; Kamalanabhan et al., 2009; Salanova & Schaufeli, 2004; Vecina et al., 2012; Wai et al., 2014; Yakin & Erdil, 2012). Esta asociación se debe a que las personas con alto JE encuentran su trabajo como algo inspiracional, le dan un mayor significado personal, se sienten más conectados a su trabajo, mayor entusiasmo y un mayor orgullo por los logros individuales y de la organización, lo cual se traduce en mayor satisfacción laboral (Yakin & Erdil, 2012).

5.3. Relación entre job engagement, performance y satisfacción laboral con el tiempo en la organización y diferencias de niveles de job engagement según sexo

Buscando responder al objetivo 5, verificar la relación entre el JE, performance y satisfacción laboral con el tiempo en la organización, se calcularon coeficientes de

correlación bivariada r de Pearson, pero no se encontró una asociación estadísticamente significativa. Los resultados se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6

<i>Correlación entre job engagement, performance y satisfacción laboral con tiempo en la organización</i>	Tiempo en la organización
Atención	-.03
Absorción	.12
Energía	.01
Performance individual	.08
Performance Organizacional	-.18
Satisfacción laboral	-.03

* $p < .01$

Este resultado coincide con algunos de los antecedentes, los cuales no encontraron una asociación entre estas variables (Matthijs Bal et al., 2013; Xu & Cooper Thomas, 2010). No obstante, difiere de otros estudios, los cuales encontraron una asociación positiva (Cahill et al., 2015; Ho et al., 2011)

Esta disparidad en los resultados se puede explicar debido a la gran diferencia entre las muestras estudiadas. Ho et al. (2011) trabajaron sobre una muestra de empleados de una empresa de seguros en China, mientras que el estudio de Cahill et al.

(2015) se realizó sobre empleados de grandes empresas privadas en Estados Unidos. Ambos estudios se enfocaron en el sector privado, lo cual también es una de las principales diferencias, además de las culturales. No obstante, los estudios de Matthijs Bal et al. (2013) y de Xu y Cooper Thomas (2010) también se realizaron en el ámbito privado, en Holanda y Nueva Zelanda respectivamente, por lo que las diferencias culturales serían la mejor explicación por la disparidad con los resultados de los otros estudios.

Por último, respondiendo al objetivo 6 de verificar las diferencias existentes en JE según sexo, se calculó una prueba *t*. Se encontró una diferencia estadísticamente significativa en las dimensiones de absorción [t (gl = 38) -3.75, $p = .001$], y energía [t (gl = 38) = -2.48, $p = .015$], mostrando las mujeres niveles más altos tanto en absorción [M (mujeres) = 3.68 vs. M (hombres) = 3.18] como en energía [M (mujeres) = 3.92 vs. M (hombres)=3.51].

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la dimensión de atención según sexo, así como tampoco en la performance y satisfacción laboral.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por Mauno et al. (2007), aunque difieren de otros estudios anteriores, los cuales llegaron a resultados opuestos, o bien no encontraron ninguna diferencia significativa (Liu et al., 2017; Mastenbroek et al., 2015; Salanova & Schaufeli, 2004).

Esto se puede deber a las diferencias culturales de las poblaciones de los estudios, ya que, si bien estos fueron realizados en muchos países distintos, las diferencias en el nivel de JE fueron muy bajas y de poca relevancia práctica (Salanova & Schaufeli, 2004), por lo que es posible que esta pequeña diferencia pueda explicarse por factores

culturales. A su vez, las muestras de los estudios anteriores fueron de mayor tamaño a la de este estudio, lo cual podría explicar esta diferencia.

6. Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo general explorar las concepciones sobre el job engagement, performance y satisfacción laboral de personas con personal a cargo, las cuales conformaron una muestra diversa de 38 trabajadores del ámbito público y privado en diferentes rubros, así como determinar la relación existente entre el job engagement con la performance laboral y la satisfacción laboral percibida, para la cual se trabajó con otra muestra de 100 empleados de organizaciones públicas y privadas de diferentes rubros, quienes pertenecían a diferentes edades y clases sociales.

Tal como se presenta en los resultados, sobre el primer objetivo se puede destacar lo siguiente. Con respecto a los factores que favorecen a la performance laboral, las categorías más mencionadas fueron la motivación y la capacitación de los empleados. Considerando las acciones que hacen los supervisores para aumentar la performance de la gente a su cargo, las categorías más frecuentes fueron establecer metas claras, coaching, reuniones de equipo y motivación. Sobre los factores que favorecen a la satisfacción laboral, el clima laboral, la motivación, el reconocimiento y la remuneración fueron los considerados como más importantes. Dentro de los factores que consideraban que favorecen al JE, las categorías más frecuentes fueron la presencia de desafíos, el dialogo fluido y el reconocimiento. Por último, considerando las características que una persona con alto JE debería tener, las más mencionadas fueron que sea dedicado, motivado y responsable.

Estos hallazgos son consistentes con las investigaciones previas sobre la temática, si bien resaltan ciertos factores. A su vez, muestra como las concepciones sobre estos conceptos de las personas con personal a cargo sobre sus empleados coinciden con los encontrados en investigaciones llevadas a cabo sobre empleados, lo cual muestra cierto alineamiento sobre las que creen sobre estos tópicos, aunque estos factores que se destacaron podrían dar cuenta de que las personas con personal a cargo dan más importancia a ciertos factores. También se podría considerar que, en la Ciudad de Buenos Aires, estos factores son considerados como más relevantes para conceptualizar esta temática.

Respondiendo al objetivo 2, se encontraron niveles moderadamente buenos de JE, performance, superando el punto levemente el punto medio, y un nivel muy bueno de satisfacción laboral, tanto los reportados por los empleados como por las personas con personal a cargo que fueron entrevistadas. Esto sirve para tener una noción general de los niveles de estas variables, así como para ver que hay cierta coincidencia entre los reportes de los empleados y sus supervisores.

Con respecto al objetivo 3 (hipótesis 1), sobre que a mayor JE habrá un mayor nivel de performance laboral, los resultados obtenidos confirman la hipótesis, tanto para la performance individual como la de la organización, en las tres dimensiones de JE. Esto, como ya fue mencionado, es consistente con los antecedentes a este estudio, los cuales fueron realizados en gran diversidad de países y organizaciones (Alessandri, et al., 2014; Bakker et al., 2011; Bakker & Matthijs Bal, 2010; Christian et al., 2011; Ho et al., 2011; Lin et al., 2016; Rich et al., 2010; Salanova & Schaufeli, 2004; Shimazu et al., 2014).

Considerando el objetivo 4 (hipótesis 2), el cual plantea que a mayor nivel de JE habrá un mayor nivel de satisfacción laboral, se pudo confirmar la hipótesis, aunque solo para las dimensiones de atención y energía. Estos resultados presentan cierta coincidencia con los antecedentes, los cuales también hallaron una asociación significativa y positiva entre JE y satisfacción laboral (Alarcon & Edwards, 2010; Alarcon & Lyons, 2011; Brunetto et al., 2012; Ho et al., 2011; Høigaard et al., 2012; Kamalanabhan et al., 2009; Salanova & Schaufeli, 2004; Vecina et al., 2012; Wai et al., 2014; Yakin & Erdil, 2012).

Respondiendo al objetivo 5 (hipótesis 3), en el cual se postula que a mayor tiempo en la organización mayor nivel de job engagement, performance y satisfacción laboral, no se pudo confirmar la hipótesis, lo cual coincide con algunos de los antecedentes, los cuales no encontraron una asociación entre estas variables (Matthijs Bal et al., 2013; Xu & Cooper Thomas, 2010). Sin embargo, difiere de otros estudios previos (Cahill et al., 2015; Ho et al., 2011). Debido a la marcada diferencia entre las muestras de estos estudios, la mejor explicación para esta disparidad de resultados serían diferencias culturales entre las poblaciones estudiadas. Una posible explicación puede ser que cuando se es nuevo en un empleo la motivación inicial suele ser elevada, lo cual favorece el JE. Se podría suponer que cuando desaparece esta novedad, la motivación baja, lo cual también reduce el JE, el cual luego aumenta a medida que se está más tiempo en una organización. Esto llevaría a que no haya una correlación positiva entre ambas variables, aunque debería realizarse un estudio longitudinal para entender mejor esta asociación.

Por último, sobre el objetivo 6 (hipótesis 4), donde se propone que los hombres presentan mayor nivel de job engagement que las mujeres, no se pudo confirmar la hipótesis, ya que los análisis dieron resultados opuestos. Estos resultados son

coincidentes obtenidos por Mauno et al. (2007), aunque distan de otros estudios anteriores, los cuales llegaron a resultados opuestos, o bien no encontraron ninguna diferencia significativa (Liu et al., 2017; Mastenbroek et al., 2015; Salanova & Schaufeli, 2004). Como ya se mencionó, esta diferencia se puede explicar por la diferencia entre el tamaño de la muestra del presente estudio y los antecedentes, los cuales trabajaron sobre un número de personas mucho mayor y en diversos países. Una posible explicación es que en la muestra estudiada las mujeres ocupaban cargos más altos en la organización, lo cual puede estar ligado a un JE más alto que el de los hombres, que en su mayoría llevaban poco tiempo en su trabajo.

Estos hallazgos aportan información valiosa sobre la POP en un contexto distinto como Argentina, el cual presenta varias diferencias con los lugares donde se llevaron a cabo la mayoría de las investigaciones sobre la temática. Como todo el corpus teórico de la POP, los hallazgos expuestos sirven de base para cambiar la visión tradicional en el estudio de las organizaciones, de una centrada en caracterizadas por la avaricia, el egoísmo, donde la creación de riqueza es la única medida de éxito hacia otra donde la colaboración, la apreciación, el significado son los valores principales y el bienestar humano es el indicador más importante del éxito.

Las organizaciones actuales cada vez la dan más peso a conceptos como el JE o la satisfacción laboral, los cuales son esenciales para una buena performance individual y organizacional. Estudios como el presente dan apoyo a este cambio cultural dentro de las organizaciones y permiten que estas se enfoquen cada día más en mejorar el bienestar de sus empleados.

Considerando las limitaciones de este estudio, lo primero a considerar es el reducido tamaño de las muestras con las que se trabajó, las cuales fueron de tamaño mucho menor a las de otros estudios similares. Esto se debió principalmente a las

dificultades que presenta para alguien quien recién se está iniciando en el área de investigación el hecho de conseguir participantes, tanto para las baterías autoadministrables como para las entrevistas.

Otra limitación a considerar es el hecho de que, al ser las baterías autoadministrables, las respuestas de algunas de las variables, como la performance laboral, podría estar altamente sesgadas y no ser lo suficientemente precisas. No obstante, considerando la diversidad de la muestra, era la única forma viable de evaluar esa variable.

Otra cuestión a destacar de la metodología es el hecho de haber realizado una investigación transversal, cuando una investigación longitudinal podría haber llevado a resultados más fuertes sobre la temática. Esto no se pudo realizar por las limitaciones temporales de la investigación.

Un último aspecto a resaltar es la posibilidad de haber realizado un análisis con alguna relación de variables más novedosa, sumado a lo realizado. Esto se debe a que, al haber muchos antecedentes sobre la relación entre las variables estudiadas, hubiese sido interesante indagar sobre algún aspecto adicional, considerando que dentro de las baterías administradas se evaluaron distintas variables adicionales.

Posibles líneas futuras de investigación que surgen a partir del presente estudio incluyen la posibilidad de analizar la relación entre el JE y los rasgos de personalidad, lo cual podría ser clave para posibles intervenciones dentro de las organizaciones en busca de aumentar el JE. A su vez, estudiar la relación entre el JE y el comportamiento organizacional positivo o la pasión por el trabajo, conceptos que están siendo estudiados dentro de la POP, sería algo de suma relevancia. Otra línea interesante es la de analizar la relación entre el JE y el bienestar de la persona a largo plazo, lo cual serviría para dar

mayores indicios que sostengan la importancia del JE en otras facetas de la vida de las personas por fuera el trabajo.

Otro aspecto fundamental a indagar dentro de las investigaciones sobre JE es la relación entre este y las características de la organización, lo cual sería de gran utilidad para el diseño de intervenciones organizacionales en busca de incrementar el JE. A su vez, habría que analizar la relación del JE con otras variables contextuales, como pueden ser aspectos socioculturales de la población estudiada.

Para resumir, la posibilidad de replicar estudios sobre un concepto tan vigente como el de JE es algo de suma importancia para profundizar los conocimientos sobre los aspectos que hacen mejor la experiencia laboral de los empleados, mejorando su rendimiento, su satisfacción y su bienestar, tal como se propone en la POP. Este estudio sirve de antecedente para más investigaciones de este tipo en la Argentina, lo cual puede llevar a que organizaciones tanto públicas como privadas adopten prácticas en búsqueda de fomentar estos aspectos positivos del trabajo, beneficiando a todas las partes.

7. Referencias

- Alarcon, G. & Edwards, J. (2011). The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Stress and Health* Volume, 27 (3), 294-298.
- Alarcon, G. & Lyons, J. (2011). The Relationship of Engagement and Job Satisfaction in Working Samples. *The Journal of Psychology*, 145 (5), 463-480.

- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W., Caprara, G.V. & Consiglio, C. (2015). From Positive Orientation to Job performance: The Role of Work Engagement and Self-efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16 (3), 767-788
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & ten Brummelhuis, L. (2011). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bakker, A. B., & Matthijs Bal, P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Brunetto, Y., Teo, S., Shacklock, K. & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organizational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22 (4), 428-441.
- Cahill, K. E., McNamara, T. K., Pitt-Catsoupes, M., & Valcour, M. (2015). Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work-life balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 56, 40-54.

- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Castro Solano, A. (Comp.). (2010). *Fundamentos de Psicología Positiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.
- George, J.M., & Jones, G.R. (2008). *Understanding and managing Organizational Behavior* (Fifth Edition). Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11(2), 1-10.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.

- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated From Job Involvement And Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11 (2), 119-127.
- Ho, V., Wong, S. & Lee, C. H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies*, 48 (1), 26-47.
- Høigaard, R., Giske, R. & Sundsli, K. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job satisfaction, burnout, and the intention to quit..*European Journal of Teacher Education*, 35 (3), 347-357.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407
- Kahn, W. A. (1990). 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). 'To be fully there: psychological presence at work'. *Human Relations*, 45 (4), 321–349.
- Kamalanabhan, T. J., Sai, L. P., & Mayuri, D. (2009). Employee engagement and job satisfaction in the information technology industry. *Psychological reports*, 105(3), 759-770.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological bulletin*, 86(1), 119.

- Keyes, C. L., Hyson, S. J. & Lupo, K. L. (2000). The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-Being, and the Bottom Line. *The Psychologist-Manager*, 4, 143-153.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Liu, J., Cho, S. & Putra, E. D. (2017). The moderating effect of self-efficacy and gender on work engagement for restaurant employees in the United States. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (1), 624-642.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En Dunnette, M. D. (Comp.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, IL: Rand McNally, 1297-1349.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Lupano Perugini, M. L. (2014). Positive Psychological Assessment in Latin America. En *Positive Psychology in Latin America* (pp. 37-60). Springer Netherlands.
- Lupano Perugini, M.L. (2017). Validación de una escala para evaluar job engagement. Manuscrito enviado para su evaluación.
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2010). Psicología positiva: análisis desde su surgimiento. *Ciencias psicológicas*, 4(1), 43-56.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 87-98.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). 'Job burnout'. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mastenbroek, N. J. J. M., Jaarsma, A. D. C., Demerouti, E., Muijtjens, A. M. M., Scherpbier, A. J. J. A. & van Beukelen, P. (2014). Burnout and engagement, and its predictors in young veterinary professionals: the influence of gender. *Veterinary Record*, 174 (6), 144-152.
- Matthijs Bal, P., De Cooman, R. & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (1), 107-122.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 149-171.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Motowidlo, S.J. & Kell, H.J. (2012). Job Performance. *Appetite*. 82-103.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 239-263). Springer Netherlands.
- Nelson, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2007). *Positive organizational behavior*. Sage.
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1993). Attitudes and attitude change. *Annual review of psychology*, 44(1), 117-154.

- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review*, 9(4), 712-721.
- Rich, B. L., LePine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). 7. Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617-635.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta- analysis. *Journal of organizational behavior*, 23(3), 257-266.
- Rothbard, N. P. (2001). 'Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles'. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–84.
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2012). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Psychology. En K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (231-243). New York: Oxford University Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-134.
- 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, 293–315.

- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Amsterdam: CRC press.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, *57*(2), 173-203.
- Seligman, M.E.P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, *54*, 559-532.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue: Positive psychology. *American Psychologist*, *55*(1), 5-14.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K. & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, *22* (1), 18-23.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wai, P. Y., Dandar, V., Radosevich, D. M., Brubaker, L., & Kuo, P. C. (2014). Engagement, workplace satisfaction, and retention of surgical specialists in academic medicine in the United States. *Journal of the American College of Surgeons*, *219*(1), 31-42.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, *12*, 173–194.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational behavior and human decision processes*, *78*(1), 1-24.

Xu, J., & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.

Yakin, M. & Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.

9. Anexo

ECT

(Rich, LePine & Crawford, 2010; Rothbard, 2001; Rothbard & Patil, 2012)

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de cómo se describen las personas en relación a sus actividades laborales. Deberá indicar en qué medida la frase lo describe adecuadamente en una escala que va desde el total desacuerdo al total acuerdo.

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Realizo con mucho esfuerzo mi trabajo					
Cuando estoy trabajando me siento abstraído en lo que hago					
Concentro una gran cantidad de atención en mi trabajo					
Cuando estoy trabajando, a menudo pierdo la noción del tiempo					
Dedico mucha energía a mi trabajo					
Me concentro mucho en mi trabajo					
Realizo con intensidad mi trabajo					
En mi trabajo, a menudo "me dejo llevar" por lo que estoy haciendo					
Presto mucha atención a mi trabajo					

Encuesta sobre performance

Parte A (Empleado)

Instrucciones: A continuación le pedimos que piense en los resultados obtenidos por Ud. y su equipo o área de trabajo. Tenga en cuenta sólo el último período (seis meses a un año). Sea sincero al responder, los resultados sólo son usados con fines de investigación.

<i>En qué medida cree...</i>	
1) ... que ha cumplido con los objetivos propuestos	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
2) ... que ha sido innovador	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
3) ... que los resultados obtenidos fueron de calidad	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
4) que los resultados obtenidos ayudaron a su crecimiento laboral	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
5) que su equipo/área de trabajo ha cumplido con los objetivos propuestos	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
6) ... que Ud. participó en la consecución de los objetivos de su área/equipo de trabajo	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho

Describa cómo ha sido calificada su performance (resultados obtenidos) por parte de sus superiores en el último período (seis meses a un año) en una escala de 1 (Deficiente) a 10 (Excelente). Rodeé con un círculo su respuesta.

Deficiente 1— 2 — 3 — 4 —5 — 6 — 7 — 8 — 9 — 10 Excelente

Parte B (Organización)

Instrucciones: Ahora le pedimos que piense en los resultados obtenidos por la organización en la que Ud. trabaja.

Tenga en cuenta sólo el último período (seis meses a un año):

<i>En qué medida cree...</i>	
1) ... que la organización cumplió eficientemente (haciendo un buen uso de los recursos) con los objetivos propuestos	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
2) ... que la organización innovó (en comparación con otras del mismo rubro)	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
3) ... que los resultados obtenidos fueron rentables e implicaron un crecimiento económico	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
4) que la organización creció, es decir, incorporó más empleados y/o clientes	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
5) que la organización logró retener a sus empleados (poca rotación de personal) y/o clientes	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
6) ... que los productos o servicios brindados fueron de calidad	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
7) ... que logró satisfacer las demandas de sus clientes	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
8) ... que logró satisfacer las demandas de sus empleados	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
9) ... que la organización logró resolver problemas internos	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho
10) ... que la organización logró adaptarse a cambios contextuales	Poco 1—2—3—4—5--6 Mucho

Califique la performance (resultados obtenidos) de su organización en el último período (seis meses a un año) en una escala de 1 (Deficiente) a 10 (Excelente). Rodeé con un círculo su respuesta.

Deficiente 1— 2 — 3 — 4 —5 — 6 — 7 — 8 — 9 — 10 Excelente

Encuesta organizacional

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de la organización en la que usted trabaja y el trabajo que realiza. En ningún momento deberá identificar a la organización, sólo deberá responder sobre algunas características de la misma. Por favor, sea sincero al responder.

Nota: En caso de que trabaje en más de una organización deberá responder esta encuesta, y todas las escalas que conforman esta batería, pensando en la organización y el trabajo que usted realiza en aquella que tenga mayor asignación horaria.

- **Tamaño de la organización** (marque con una cruz):
Pequeña Mediana Grande
- **Tipo de organización** (marque con una cruz):
Pública Privada
- **Rubro de la organización**
(especifique):.....
- **Área en la que Ud. trabaja**
(especifique):.....
- **Puesto que ocupa**
(especifique):.....
- **¿Tiene personal a cargo?** (marque con una cruz): NO SI
¿Cuántos?:.....
 Describa brevemente las tareas que realiza en su puesto:.....
.....
- **Tiempo que trabaja en la organización (en años):**.....

En términos generales, indique el grado de satisfacción que tiene respecto de las áreas, que se mencionan a continuación, en una escala de 1 a 7, donde 1 indica que está totalmente insatisfecho y 7 indica que está totalmente satisfecho.

¿Cuán satisfecho estoy con...	
...mi trabajo en general?	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
...el sueldo que recibo?	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
...las posibilidades de hacer carrera/ ascender?	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
...mis Supervisores-Jefes?	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
...mis compañeros de trabajo?	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
....mi lugar de trabajo (ej: oficina)?	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

Datos demográficos

Fecha de Hoy: _____

Sexo: Hombre Mujer

Edad: _____ años.

Estado civil:

 soltero novio (sin vivir bajo el mismo techo) unido (convivir bajo el mismo techo sin estar casado)
 casado legalmente divorciado legalmente viudo
Indicanos tu lugar de **nacimiento** y **residencia** poniendo una cruz en la opción que corresponda:

Tu lugar de nacimiento	Localidad donde vivís ahora
Capital Federal <input type="checkbox"/>	Capital Federal <input type="checkbox"/>
Gran Buenos Aires <input type="checkbox"/>	Gran Buenos Aires <input type="checkbox"/>
Otra localidad <i>Ciudad</i> <i>País</i>	Otra localidad <i>Ciudad</i> <i>País</i>

¿Hace **cuántos** años que vos estás viviendo en la localidad donde estás ahora? ___ añosIndicá el **máximo** nivel de estudios que alcanzaste **al día de hoy**:

- Primaria cursando o sin terminar
- Primaria completa
- Secundaria/EGB/Polimodal cursando o sin terminar
- Secundaria/EGB/Polimodal completo
- Terciario/No universitario cursando o sin terminar
- Terciario/No universitario completo
- Universidad cursando o sin terminar
- Universidad completa
- Posgrado universitario cursando o sin terminar
- Posgrado universitario completo

Tu situación **laboral** es de:

- Empleador
- Trabajo por mi cuenta (sin patrón)
- Empleado
- Trabajo sin salario (no recibo pago o ad honorem)
- Desempleado
- Ama/o de casa
- Jubilado / pensionado
- No trabajo

¿Estás actualmente estudiando? sí no**Si respondiste sí:**

¿Qué estudiás? _____ ¿En qué institución? _____

Clase social a la que pertenecés

Alta	Media-Alta	Media	Media-Baja	Baja
<input type="checkbox"/>				

Entrevista Psicología Organizacional Positiva

1. ¿Qué factores considera que favorecen la performance laboral?

.....

.....

.....

2. ¿Cómo hace para aumentar los niveles de performance de la gente a su cargo?

.....

.....

.....

3. ¿Qué factores considera que favorecen la satisfacción laboral?

.....

.....

.....

4. ¿Conoce el concepto de job engagement?

Si respondió NO lea la siguiente definición:

El job engagement se define como como la presencia psicológica en un rol, la atención de la persona -que refiere a los recursos que una persona puede aplicar a una tarea determinada-, su absorción –que refiere a la capacidad de aplicar esos recursos con intensidad- y la energía dirigida hacia tareas relacionadas al trabajo

5. ¿Qué características tiene un empleado con alto job engagement?

.....

.....

.....

.....

¿Cómo hace para aumentar los niveles de job engagement de la gente a su cargo?

.....

.....

.....

6. Encuesta organizacional

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de la organización en la que usted trabaja y el trabajo que realiza. En ningún momento deberá identificar a la organización, sólo deberá responder sobre algunas características de la misma. Por favor, sea sincero al responder.

Nota: En caso de que trabaje en más de una organización deberá responder esta encuesta, y todas las escalas que conforman esta batería, pensando en la organización y el trabajo que usted realiza en aquella que tenga mayor asignación horaria.

- ♦ **Tamaño de la organización** (marque con una cruz):

Pequeña
 Mediana
 Grande

- ♦ **Tipo de organización** (marque con una cruz):

Pública
 Privada

- ♦ **Rubro de la organización (especifique):**.....

- ♦ **Área en la que Ud. trabaja (especifique):**.....

- ♦ **Puesto que ocupa (especifique):**.....

¿Tiene personal a cargo? (marque con una cruz): NO SI ¿Cuántos?:.....

- ♦ **Describa brevemente las tareas que realiza en su puesto:**.....

- ♦ **Tiempo que trabaja en la organización (en años):**.....

Instrucciones: A continuación le pedimos que piense en los resultados obtenidos por su equipo o área de trabajo. Tenga en cuenta sólo el último período (seis meses a un año). Sea sincero al responder, los resultados sólo son usados con fines de investigación.

- ♦ ¿Cómo calificaría el nivel de performance de los empleados a su cargo?

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

- ♦ ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción laboral de los empleados a su cargo?

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

- ♦ ¿Cómo calificaría el nivel de job engagement de los empleados a su cargo?

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

Datos demográficos

Fecha de *Hoy*: _____

Sexo: Hombre Mujer

Edad: _____ años.

Estado civil:

soltero novio (sin vivir bajo el mismo techo) unido (convivir bajo el mismo techo sin estar casado)

casado legalmente divorciado legalmente viudo

Indicanos tu lugar de **nacimiento** y **residencia** poniendo una cruz en la opción que corresponda:

Tu lugar de **nacimiento**

Localidad donde **vivís** ahora

Capital Federal

Capital Federal

Gran Buenos Aires

Gran Buenos Aires

Otra localidad

Otra localidad

Ciudad.....

Ciudad.....

País.....

País.....

¿Hace **cuántos** años que vos estás viviendo en la localidad donde estás ahora? _____ años

Indicá el **máximo** nivel de estudios que alcanzaste **al día de hoy**:

- Primaria cursando o sin terminar
- Primaria completa
- Secundaria/EGB/Polimodal cursando o sin terminar
- Secundaria/EGB/Polimodal completo
- Terciario/No universitario cursando o sin terminar
- Terciario/No universitario completo
- Universidad cursando o sin terminar
- Universidad completa
- Posgrado universitario cursando o sin terminar
- Posgrado universitario completo

Tu situación **laboral** es de:

- Empleador
- Trabajo por mi cuenta (sin patrón)
- Empleado
- Trabajo sin salario (no recibo pago o ad honorem)
- Desempleado
- Ama/o de casa
- Jubilado / pensionado
- No trabajo

Clase social a la que pertenecés

Alta

Media-Alta

Media

Media-
Baja

Baja