

Validación de una Escala sobre *Work Engagement*. Perfiles asociados a alta Performance y Satisfacción Laboral

Validation of a Work Engagement Scale. Profiles associated with high Performance and Job Satisfaction

María Laura Lupano Perugini¹

Guadalupe de la Iglesia²

Alejandro Castro Solano³

Mercedes Fernández Liporace⁴

^{1, 2, 3, 4}Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Argentina

^{1, 2, 3}Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Palermo. Argentina

^{1, 2, 3, 4}Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina

Resumen: El objetivo principal de este estudio consistía en la validación de una escala para la evaluación del *work engagement* -compromiso con el trabajo-, considerado como una presencia psicológica en el rol que incluye atención, absorción y energía dirigida a tareas laborales. Mediante análisis factorial confirmatorio, estimación de la consistencia interna y evidencias de validez convergente y discriminante, se confirma que la *Escala Argentina de Compromiso con el Trabajo* es una prueba válida y confiable para su uso en población argentina. Además, se buscó analizar si existen diferencias en los niveles de *work engagement* de acuerdo con variables individuales y organizacionales. Se observaron mayores niveles de atención y absorción en sujetos de menor edad y menores niveles de atención en empleados con personal a cargo. Por último, se identificaron perfiles de *engagement* asociados a alta performance y satisfacción laboral.

Palabras clave: *engagement*, satisfacción laboral, performance, psicología laboral, psicología organizacional

Abstract: The aim of this paper was to validate a scale to assess work engagement: a measure of a psychological aspect of the role that includes the attention, absorption and energy that the individual invests in his/her work tasks. Confirmatory factor analysis, internal consistency estimation, and evidences of convergent and discriminant validity indicated that the Argentine Work Engagement Scale is a valid and reliable measure to be used in Argentinean population. Additionally, differences in work engagement levels were studied regarding individual and organizational variables. Higher levels of work engagement were found in younger individuals and in those who were in charge of personal. Lastly, some engagement profiles were found to be associated to higher performance and job satisfaction.

Key Words: engagement, work satisfaction, performance, work psychology, organizational psychology

Recibido: 24/07/2017

Revisado: 10/08/2017

Aceptado: 04/10/2017

Cómo citar este artículo:

Lupano Perugini, M. L., de la Iglesia, G., Castro Solano, A., & Fernández Liporace, M. (2017). Validación de una Escala sobre *Work Engagement*. Perfiles asociados a alta Performance y Satisfacción Laboral. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 127-137. doi: <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1482>

Este estudio recibió subsidio de los siguientes proyectos: PIP CONICET 11220150100381CO "Hacia una aproximación émica de la psicología positiva. Los rasgos positivos como predictores del funcionamiento óptimo" y Proyecto UBACyT, 20020150100037BA "La evaluación de los rasgos de personalidad positivos. Su relación con los rasgos de personalidad patológicos (DSM5) y el bienestar psicológico". (Director: Alejandro Castro Solano)

Correspondencia: María Laura Lupano Perugini, Av. Dorrego 1279 (CP: C1414CKT). CABA, Argentina, e-mail: mlupano@hotmail.com; Guadalupe de la Iglesia, e-mail: gdelaiglesia@gmail.com; Alejandro Castro Solano, e-mail: alejandro.castrosolano@gmail.com; Mercedes Fernández Liporace, e-mail: mliporac@psi.uba.ar. CONICET.

El objetivo principal de este estudio reside en la validación de una escala destinada a la evaluación del *work engagement* -compromiso con el trabajo-. En los últimos años ha crecido el interés por estudiar este tema puesto que se ha verificado su papel central en la obtención de buenos resultados tanto para el empleado como para la organización en su conjunto (Rothbard & Patil, 2012).

Desde la *Psicología Organizacional Positiva* (POP)-iniciada por Dutton, Cameron y Quinn (Cameron & Spreitzer, 2012)- se propone el análisis de fenómenos como el *engagement*, la satisfacción laboral o el compromiso de los miembros con las organizaciones, temáticas que antes no habían sido abordadas debidamente por el énfasis puesto en el estudio de los aspectos negativos y sus consecuencias para las organizaciones (Lupano Perugini, 2014).

La definición de *work engagement* ha sido muy discutida en el campo de la POP (Bakker, Schaufeli, & Leiter, 2008). Gran cantidad de autores coinciden en señalar inconsistencias tanto en las diferentes definiciones del concepto como en los instrumentos desarrollados para su medición (e.g. Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Hirschfeld & Thomas, 2008; Jeung, 2011; Macey & Schneider, 2008; Masson, Royal, Agnew, & Fine, 2008; Nienaber & Martins, 2014; Robertson & Cooper, 2010; Rothbard & Patil, 2012; Schaufeli & Salanova, 2011; Viljevac, Cooper-Thomas, & Saks, 2012). Tal variedad de definiciones redundante en estudios cuyos resultados no son pasibles de comparación y generalización (Nienaber & Martins, 2014; Viljevac et al., 2012).

La mayor parte de los investigadores citados consideran que el *work engagement* es un constructo multidimensional que puede confundirse con otros constructos relacionados (e.g. compromiso organizacional, satisfacción laboral, identificación con el trabajo) pero la falta de consenso aparece a la hora de definir las dimensiones que lo conforman. El presente estudio adopta la conceptualización propuesta por Rothbard y Patil (2012), que reúne los antecedentes más significativos sobre el término. Estos autores sostienen que se trata de una variable de nivel individual (no organizacional) y la definen como “una presencia psicológica en el rol -‘estar ahí’-. Incluye la atención, absorción y energía de la persona dirigida hacia las tareas laborales” (p. 59). Por lo tanto, tienen en cuenta dimensiones tales como la *atención* -que refiere a los recursos motivacionales 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-. Atención y absorción representan los subcomponentes cognitivos del constructo y energía, el subcomponente físico (Rothbard, 2001).

En relación con los antecedentes más relevantes del término, las investigaciones de Kahn (1990, 1992) sirvieron de base para su caracterización como un estado que denota por la presencia psicológica del individuo en su rol laboral. Posteriormente, diversos estudios han analizado la composición del constructo. Por ejemplo, Rothbard (2001) fue el primero en sugerir las dimensiones atención y absorción. Otros antecedentes significativos se encuentran en los trabajos de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), que definieron el *work engagement* como un constructo opuesto al *burnout*, ambos situados en un *continuum* que va desde el polo negativo del cansancio, el desgaste, el cinismo y la despersonalización en el trabajo, hacia la energía, el compromiso, el involucramiento y el sentido de pertenencia. Posteriormente, Schaufeli y Bakker (2004) efectuaron una revisión de este enfoque ya que, desde su punto de vista, el opuesto de *burnout* no necesariamente implicaba la noción de *engagement*. De este modo propusieron tres dimensiones que formarían parte del constructo: vigor -que refiere a altos niveles de energía mental y resiliencia-, dedicación - que remite a ser desafiado e inspirado por el trabajo - y absorción - que consiste en concentrarse totalmente en el propio trabajo. Muchos trabajos han utilizado este abordaje, pero otros han criticado su dependencia teórica respecto del *burnout*, indicando que algunas de las dimensiones propuestas por Schaufeli y Bakker se solapan con otros constructos -e.g. afecto positivo- (Zhang, Rich, & LePine, 2009). Rich y otros colegas retomaron la conceptualización original de Kahn (1990, 1992) y las dimensiones propuestas por Rothbard (2001), proponiendo una definición que cuenta con tres componentes, uno físico -que alude a la energía física puesta en el trabajo-, uno emocional -que involucra una sensación placentera y la activación de afecto positivo- y uno cognitivo -que implica la absorción y la atención- (Rich, LePine, & Crawford, 2010). Esta definición también presenta algunas dificultades, como el solapamiento del componente emocional con el constructo afecto positivo, o el hecho de reunir absorción y atención en una única dimensión,

en tanto que la evidencia sugiere que se trata de dimensiones separadas (Rothbard, 2001).

En virtud de las dificultades expuestas en los antecedentes citados, se escoge para el presente trabajo la definición propuesta en párrafos previos de Rothbard y Patil (2012) que considera dos dimensiones cognitivas (atención y absorción) y una física (energía).

Nienaber y Martins (2014) señalan que, a pesar de las diferencias señaladas en cuanto a su definición, se han diseñado varios instrumentos para medir *work engagement*, ya sea en el campo académico o aplicado. El más empleado internacionalmente suele ser la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), basada en la propuesta de Schaufeli y Bakker (2004). Tiene en cuenta las dimensiones vigor, dedicación y absorción. Sin embargo, muchos han sido los señalamientos en cuanto al constructo en que se basa la escala, así como en relación con sus índices de fiabilidad que, en muchos casos fueron inferiores a lo esperado (e.g. Rothman & Rothman, 2010). Además los resultados de los estudios factoriales realizados no han logrado replicar las dimensiones del modelo teórico, particularmente en Latinoamérica (Rodríguez-Montalbán; Martínez-Lugo, & Sánchez-Cardona, 2014). Con base en lo anterior se decide para este trabajo diseñar una nueva prueba a partir de una serie de ítems propuestos por diferentes autores (Rothbard, 2001; Rothbard & Patil, 2012), que contemplan la definición utilizada en esta investigación. Adicionalmente, las pruebas destinadas a la medición de *engagement* suelen ser muy breves (la versión actual de la UWES presenta solo 9 ítems), lo que dificulta los procesos de adaptación.

El *engagement* cobra especial relevancia en el ámbito laboral dada su asociación con variables de resultado, por lo que numerosas investigaciones lo relacionan tanto con altos índices de satisfacción como de performance laboral. Por ejemplo, muchos estudios han encontrado que está fuertemente asociado a la satisfacción laboral dando cuenta de que el estado psicológico de presencia en un rol facilita la sensación de bienestar en el trabajo (e.g. Alarcon & Edwards, 2011; Høigaard, Giske, & Sundslø, 2012; Mache, Vitzthum, Klapp, & Danzer, 2014; Karatepe & Karadas, 2015). La satisfacción laboral es una actitud que las personas tienen hacia su trabajo y que engloba diferentes facetas (e.g. satisfacción con el supervisor, con los compañeros de trabajo, con la remuneración,

con las posibilidades de ascender, así como con el trabajo en general) (Cameron & Spreitzer, 2012; Spector, 1997). Por otro lado, múltiples estudios han encontrado asociación entre el *work engagement* y la performance laboral que alude a cuán bien se desenvuelve un individuo en las tareas necesarias para un rol laboral y a cómo contribuye positivamente al contexto social y psicológico de una organización (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). De acuerdo con Christian et al. (2011), un empleado con alto *engagement* estaría motivado para llevar las tareas de su rol con más persistencia, intensidad y concentración. En relación con lo antedicho, Albrecht, Bakker, Gruman, Macey y Saks (2015) argumentan que la política de Recursos Humanos debe fomentar los niveles de *engagement* ya que esto repercute en los resultados de la organización, sobre todo si se trabaja en los aspectos vinculados a la energía (Owens, Baker, Sumpter, & Cameron, 2016). Lin et al. (2016) desarrollaron un estudio en el que verificaron que es crucial intervenir sobre el liderazgo de los supervisores para lograr tales efectos.

Por último, en relación con variables individuales y organizacionales, en algunas investigaciones se ha hallado que los niveles de *engagement* presentan diferencias según sexo, mostrando las mujeres índices levemente más bajos que los hombres (e.g. Liu, Cho, & Putra, 2017; Mastenbroek et al., 2014). En cuanto a la edad, los resultados suelen ser contradictorios ya que algunos muestran un incremento (e.g. Goštautaitė & Bučiūnienė, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004) y otros una tendencia a la disminución de los niveles de *engagement* según edad (e.g. Avery, McKay, & Wilson, 2007). Además, se ha verificado que el tipo de tarea al que se dedica el empleado puede influir en sus niveles de *engagement*. Por ejemplo, quienes realizan tareas docentes suelen reportar menores niveles de vigor y energía (Innstrand, 2016). En este sentido, un trabajo reciente realizado en empresas argentinas informó que en las organizaciones públicas y de tamaño grande se observan menores niveles de satisfacción y de prácticas positivas (e.g. respeto, apoyo, etc.) (Lupano Perugini & Castro Solano, 2017).

Objetivos

- Validar una escala para la evaluación del *work engagement* (compromiso con el trabajo) en sus tres dimensiones (atención, absorción, energía).

- Analizar diferencias individuales en el nivel de *engagement* según variables individuales (e.g. sexo, edad, personal a cargo) y organizacionales (e.g. tamaño, tipo de empresa).
- Identificar perfiles de *engagement* asociados a alta performance y satisfacción laboral.

Método

Participantes

Se empleó una muestra voluntaria de 569 empleados (288 hombres, 50.6%; 281 mujeres, 49.4%) con una edad promedio de 36.85 años ($DE = 11,7$). La mayoría residía en Ciudad de Buenos Aires, CABA- y provincia de Buenos Aires (96.8%, $n = 545$), el 3.9% ($n = 22$) en provincias del interior de Argentina y solamente el 0.4% ($n = 2$) vivía transitoriamente en el exterior.

En relación con variables organizacionales, el 81.9% ($n = 466$) de los empleados pertenecía a empresas privadas mientras que el 18.1% ($n = 103$) se desempeñaba en empresas públicas. En cuanto al tamaño de la empresa, el 42.4% ($n = 241$) pertenecía a grandes empresas, el 33.9% ($n = 193$) a medianas y el 23.7% a pequeñas ($n = 135$). Del total de participantes solo el 33.9% ($n = 193$) tenía personal a cargo, en tanto que el resto ocupaba una posición de subordinado (66.1%, $n = 376$).

Materiales

- *Escala Argentina de Compromiso con el Trabajo -EACT-*: Se trata de una prueba especialmente diseñada para la evaluación del *work engagement* (compromiso con el trabajo) con base en la propuesta teórica de Rothbard y Patil (2012), que se refiere a un constructo multidimensional vinculado a la dedicación de un empleado a su rol y tareas laborales; está compuesto por dos dimensiones cognitivas (atención y absorción) y una física (energía). Como resultado del proceso de validación se obtuvo una versión final de 11 ítems (e.g. “Cuando estoy trabajando, a menudo pierdo la noción del tiempo”) con respuesta de formato Likert de cinco puntos, con recorrido de 1 (*completamente en desacuerdo*) a 5 (*totalmente de acuerdo*). Mediante análisis factorial confirmatorio se pudo verificar tal estructura de tres factores. Además, la consistencia interna estimada mediante

alfa de Cronbach arrojó valores adecuados (Ver apartado Resultados para conocer propiedades psicométricas de la versión adaptada).

- *Escala de compromiso organizacional* (Allen & Meyer, 1990; Omar, 2005): Esta prueba está integrada por 18 ítems con formato Likert de cinco posiciones, con recorrido de 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 5 (*totalmente de acuerdo*). Evalúa cada uno de los tres tipos de compromiso organizacional (CO) a través de seis ítems cada uno. El *compromiso afectivo* (i. e., “Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en la empresa donde trabajo), el *compromiso normativo* (i. e., “Esta organización merece mi lealtad”) y el *compromiso calculativo* (i.e., “Siento que tengo pocas opciones de trabajo como para dejar mi organización”). Los índices de consistencia interna (alfa de Cronbach) de la versión adaptada a la Argentina (Omar, 2005) fueron de .82 para el compromiso afectivo, .73 para el normativo y .76 para el calculativo.

- *Cuestionario de estrés laboral* (OIT/OMS; en Llanea Álvarez, 2009): Se trata de una prueba elaborada en conjunto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) con el fin de evaluar el nivel de estrés percibido por los trabajadores. La evaluación se realiza en virtud de siete ejes que reflejan posibles estresores laborales (Clima Organizacional, Estructura Organizacional, Territorio Organizacional, Tecnología, Influencia del Líder, Falta de Cohesión, Respaldo del Grupo). Está integrada por 25 ítems con respuesta de formato Likert de siete puntos con un recorrido de 1 (*indica que la condición descrita NUNCA es fuente de estrés*) a 7 (*indica que la condición descrita SIEMPRE es fuente de estrés*), que marca con qué frecuencia la condición descrita es considerada una fuente actual de estrés (i.e. “La forma de rendir informes entre superior y subordinado me hace sentir presionado”). Según los autores, puntajes mayores a 153 indican un alto nivel de estrés. A los fines de este estudio se calculó alfa de Cronbach para la escala total obteniéndose un valor de .94.

- *Escala de satisfacción con la vida* –SWLS- (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985): Es una escala de cinco ítems que se responden en un formato Likert de 7 categorías que examinan el grado de satisfacción global con la vida (i.e. “En la mayoría de los sentidos, mi vida está cerca de mis ideales”). Se utiliza internacionalmente

para evaluar el bienestar en tanto componente cognitivo de la satisfacción. Diferentes estudios empíricos han informado buenos índices de validez y fiabilidad (Diener et al., 1985). Se trabaja con una puntuación promedio que indica el grado de satisfacción percibida por el evaluado. En este caso se utilizó una versión adaptada al idioma español para su uso en población argentina (Castro Solano, 2000). La fiabilidad evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach para la muestra de los participantes de este estudio fue de .85.

Además, se diseñó una serie de protocolos para la evaluación de algunas de las variables consideradas en el estudio. Dichos protocolos fueron testeados previamente en un estudio piloto realizado con un grupo reducido de empleados ($n = 15$). Se modificaron algunas expresiones lingüísticas sugeridas por los participantes del estudio piloto dando lugar a las versiones definitivas utilizadas. A continuación, se describen los protocolos diseñados:

- *Encuesta Sociodemográfica*: Recaba datos personales de los participantes (sexo, edad, lugar de residencia, estado civil, nivel socioeconómico, nivel de estudios, ocupación, nivel socio - económico).

- *Encuesta Organizacional*: Consulta a los participantes sobre datos de la organización en la que trabajan y el puesto que ocupan (tamaño, tipo, rubro, área en la que trabaja, puesto y personal a cargo). Además, incluye dos ítems en los que se solicita que quienes responden listen tres características positivas y tres negativas que asocian a la organización (i.e. “Enumere tres características que Ud. considere positivas de la organización en la que trabaja”). Dichas características se analizaron en un estudio previo en el que se analizaron perfiles de organizaciones positivas (Lupano Perugini & Castro Solano, 2016).

- *Encuesta de Satisfacción Laboral*: Se diseñaron seis ítems con opción Likert de respuesta que va de 1 (*totalmente insatisfecho*) a 7 (*totalmente satisfecho*) que intentan evaluar cuán satisfecho se autopercebe la persona en cuanto a su trabajo en general y diferentes aspectos del mismo (i.e., sueldo, jefes, compañeros, lugar, carrera). Un ejemplo de ítem es “¿Cuán satisfecho estoy con el sueldo que recibo?”. Para la elección de las áreas a evaluar (e.g. sueldo, jefes, compañeros) se tomaron en cuenta aspectos analizados en otros instrumentos previos (e.g., Balzer et al., 1997). Se calculó alfa

de Cronbach para la escala total obteniéndose un valor aceptable de .76

- *Encuesta sobre Desempeño-performance Organizacional e Individual*: Frente a la imposibilidad de obtener indicadores objetivos sobre el rendimiento organizacional se decidió inferirlo a partir de la percepción de los empleados. Se tomaron como indicadores de desempeño organizacional algunos utilizados por Cameron, Brighth, y Caza (2004) en sus investigaciones sobre virtudes y performance. Los mismos aluden a niveles de eficiencia, innovación, crecimiento, calidad, retención de empleados y clientes, satisfacción, adaptación. Por ejemplo, para el diseño de la primera sección de la encuesta –orientada a la evaluación del desempeño organizacional- se construyeron diez ítems con opción Likert de respuesta -1 (*Poco*) a 6 (*Mucho*)-, considerando los indicadores de eficiencia propuestos por Cameron et al. (2004) (e.g. cumplimiento de objetivos, atención a las demandas del cliente, utilización óptima de recursos, etc). Un ejemplo de ítem es “¿En qué medida cree que la organización cumplió eficientemente -haciendo un buen uso de los recursos- con los objetivos propuestos?”. El alfa obtenido para este apartado fue de .89. Siguiendo el mismo criterio, se diseñó otra sección que solicitaba al participante que calificara su desempeño como empleado. Se diseñaron seis ítems con la misma opción de respuesta que el apartado anterior (1 = *Poco* y 6 = *Mucho*). Un ejemplo de ítem es: “¿En qué medida cree que los resultados obtenidos fueron de calidad?”. El alfa obtenido para esta sección fue de .84.

Procedimiento

Los datos fueron recolectados por alumnos que se encontraban realizando una práctica de investigación en una universidad privada de la ciudad de Buenos Aires. Los participantes fueron voluntarios y no recibieron retribución alguna por su colaboración. Además, el cuadernillo que contenía las encuestas presentaba en su portada una introducción en la que se solicitaba el consentimiento del participante, se aseguraba el anonimato de los datos y su uso exclusivo para investigación. La recolección y carga de datos fue supervisada por un docente investigador.

Para la carga y análisis de los datos se utilizaron los programas SPSS 18.0 y EQS 6.2.

Resultados

En primer lugar se llevó a cabo la validación de la escala EACT. A fin de poner a prueba la estructura factorial de dicha escala se calculó un análisis factorial confirmatorio en el que se ponía a prueba el modelo de tres factores - atención, absorción, energía-. Aunque las características de la distribución no parecían diferir demasiado de la distribución normal –ver tabla1-, se usó una matriz de correlaciones policóricas ya que resulta más apropiada cuando las opciones de respuesta se encuentran formuladas en formato Likert (Freiberg Hoffmann, Stover, de la Iglesia, & Fernández Liporace, 2013; Muthén & Kaplan, 1985). Para estudiar el ajuste del modelo de tres factores se evaluaron distintos índices: CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index), IFI (Incremental Fit Index) y RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Además, se valoraron los pesos de regresión de cada ítem en su correspondiente variable latente.

Tabla 1.
Estadísticos descriptivos de los ítems

	M(DE)	Asimetría	Curtosis
Ítem 1	3.18(1.03)	-0.20	-0.56
Ítem 2	3.54(0.97)	-0.42	-0.46
Ítem 3	3.57(0.91)	-0.58	0.14
Ítem 4	3.82(0.83)	-0.82	1.16
Ítem 5	3.50(1.07)	-0.44	-0.63
Ítem 6	3.80(0.84)	-0.62	0.50
Ítem 7	3.05(0.96)	0.08	-0.31
Ítem 8	3.70(0.88)	-0.74	0.60
Ítem 9	3.86(0.87)	-0.86	0.88
Ítem 10	3.89(0.80)	-0.78	1.25
Ítem 11	3.49(0.87)	-0.47	0.23
Ítem 12	3.95(0.75)	-0.82	1.60

Los resultados indicaron que el ítem 4 no mostraba un peso de regresión apropiado (<.40) y por ello fue eliminado. El análisis se realizó otra vez sin el ítem 4 obteniéndose índices que mostraban un excelente ajuste del modelo: CFI = .986, NFI = .979, IFI = .986, RMSEA = .059 (IC 90% = .046 - .071). En la figura 1 puede observarse que todos los pesos de regresión de los ítems resultaron apropiados (Byrne, 2006; Kline, 2000).

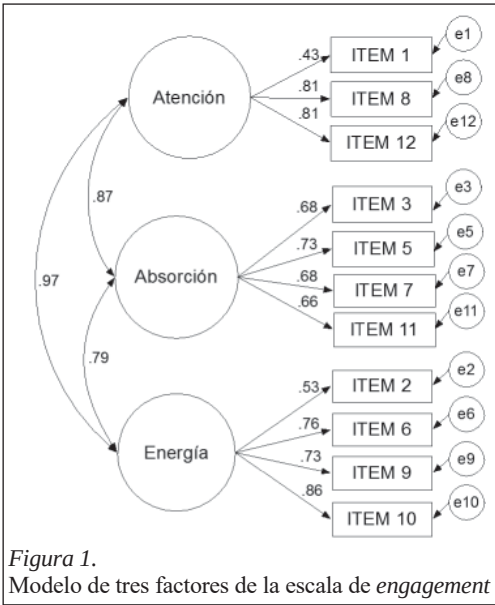


Figura 1.
Modelo de tres factores de la escala de engagement

En virtud de las altas correlaciones halladas entre los factores se puso a prueba un modelo unidimensional. Para estudiarlo se realizó el mismo procedimiento que con el modelo de tres factores, hallándose índices de ajuste adecuados pero inferiores: CFI = .972, NFI = .964, IFI = .972, RMSEA = .078 (IC 90% = .067 - .089). Además, los pesos de las regresiones fueron peores que en el modelo anterior (ver figura 2), confirmando que el modelo de tres factores resulta más adecuado.

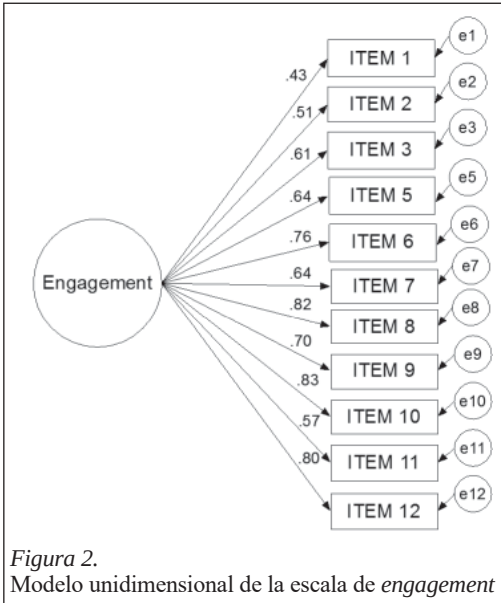


Figura 2.
Modelo unidimensional de la escala de engagement

Con el fin de obtener evidencias de validez convergente y discriminante se correlacionaron las subescalas atención, absorción y energía con distintas medidas que se emplearon como criterios: (a) una medida de Satisfacción con la Vida; (b) tres medidas de Compromiso Organizacional –Afectivo, Calculativo y Normativo; y, (c) una medida de Estrés. En la tabla 2 se aprecia que en el caso de la medida de Satisfacción, las tres escalas correlacionaron de manera estadísticamente significativa, positiva y débil. Esto evidencia cierta convergencia entre los constructos evaluados y descarta la hipótesis de que se trate de constructos solapados. En cuanto a las medidas de Compromiso, las correlaciones indicaron similares resultados a excepción del Compromiso Afectivo, que correlacionó de forma moderada con Atención y Energía. Finalmente, se obtuvieron correlaciones estadísticamente significativas, negativas y muy débiles para las escalas Atención y Absorción con la medida de Estrés. La correlación entre Estrés y Energía no fue estadísticamente significativa ($p > .05$).

Tabla 2.
Pruebas de validez convergente y discriminante

	Atención	Absorción	Energía
Satisfacción con la Vida	.249**	.289**	.243**
Compromiso Afectivo	.434**	.270**	.376**
Compromiso Calculativo	.157**	.109**	.183**
Compromiso Normativo	.310**	.238**	.296**
Estrés	-.101*	-.111**	-.062

** $p < .01$

* $p < .05$

Por último, para estimar la consistencia interna se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para las tres escalas obteniéndose valores aceptables (Kline, 2000; Nunnally & Bernstein, 1995): Atención = .70; Absorción = .74; Energía = .76

Una vez validada la escala EACT, se pretendió estudiar si se verificaban diferencias en el nivel de *engagement* de acuerdo con variables individuales como sexo, edad y personal a cargo. En cuanto al sexo de los participantes, no se hallaron diferencias estadísticamente significativas ($p > .05$).

Para estudiar diferencias de acuerdo con la edad se dividió la muestra en menores de 40 años ($n = 380$) y sujetos con 40 años o más ($n = 186$). Una prueba *t* de Student indicó que quienes tenían menos de 40 años presentaban mayor Atención ($t = -4.427$; 564 *gl*; $p < .001$) y absorción ($t = -2.679$; 564 *gl*; $p = .008$). No se hallaron diferencias en la Energía según grupo de edad ($p > .05$). Por otro lado, se encontró que quienes tenían personal a cargo mostraban menor nivel de Atención en comparación con quienes no tenían personal a cargo ($t = -5.095$; 566 *gl*; $p < .001$). No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de Absorción y Energía entre quienes tenían personal a cargo y quienes no lo tenían ($p > .05$).

También resultaba de interés analizar si los niveles de *engagement* variaban de acuerdo con variables organizacionales. Una prueba ANOVA *one-way* no verificó diferencias en los tres tipos de *engagement* según el tamaño de la empresa ($p > .05$). Finalmente, tampoco se encontraron diferencias en el tipo de *engagement* entre quienes pertenecían a una empresa tipo pública y quienes trabajaban en una privada ($p > .05$).

Por último, resultó de interés identificar distintos perfiles de *engagement*, obtenidos a partir de la escala validada en el presente estudio, asociados a alta performance y satisfacción laboral. Para ello se calculó un análisis de conglomerados jerárquico utilizando el método Ward y la distancia euclídea al cuadrado. Esto se hizo con el fin de determinar el número adecuado de *clusters* que maximizaba la diferencia entre los grupos y minimizaba las diferencias intragrupalas. El historial del coeficiente de conglomeración y el dendograma indicaron que una solución de tres conglomerados era la más adecuada.

Se solicitaron tres *clusters* en el análisis de *clusters* de *k* medias. Los ANOVAs validaron la solución de tres *clusters* ya que indicaban diferencias estadísticamente significativas en los tres tipos de *engagement* de acuerdo con la pertenencia al *cluster* ($p < .01$). En la tabla 3 se consignan las medias para cada tipo de *engagement* según el *cluster* de pertenencia. Puede observarse que el *cluster* 1 podría denominarse “*engagement* bajo”, el *cluster* 2 “*engagement* moderado” y el *cluster* 3 “*engagement* alto”.

Tabla 3.
Perfiles de engagement

	Atención	Absorción	Energía
Cluster 1	2.60	2.54	2.81
Cluster 2	3.58	3.32	3.75
Cluster 3	4.34	4.14	4.45

Se analizaron posibles diferencias en la Satisfacción Laboral y la Performance Organizacional y del empleado según el *cluster* de pertenencia. Los ANOVAs indicaron que diferencias estadísticamente significativas tanto para Satisfacción Laboral ($F = 22.632$; 2 *gl*; $p < .001$), como para Performance Organizacional ($F = 39.359$; 2 *gl*; $p < .001$) y Performance del Empleado ($F = 10.927$; 2 *gl*; $p < .001$). Las pruebas post-hoc Bonferroni indicaron que en todos los casos había diferencias estadísticamente significativas entre los tres *clusters*. Quienes pertenecían al *cluster* del “*engagement* alto” referían mayor Satisfacción Laboral, Performance Organizacional y del empleado en comparación con los otros dos *clusters*. Y quienes pertenecían al *cluster* de “*engagement* moderado” tenían mayor presencia de las tres variables en comparación con los de “*engagement* bajo” (ver tabla 4).

Discusión

El objetivo principal de este estudio consistió en la validación de una escala para la evaluación del *work engagement* basada en la propuesta teórica de Rothbard y Patil (2012). Según el análisis factorial confirmatorio efectuado, se ha verificado la estructura de tres factores tal como propone el modelo teórico señalado. Tal estructura de tres factores ha presentado, incluso, un mejor ajuste que una estructura unidimensional, puesto a prueba

en virtud de las altas correlaciones halladas entre los factores.

Además, se verificó una buena consistencia interna y se obtuvieron evidencias de validez convergente y discriminante. Las correlaciones débiles y moderadas halladas entre las dimensiones de *work engagement* y Satisfacción Laboral, por un lado, y Compromiso Organizacional, por otro, dan cuenta de que las variables analizadas se encuentran relacionadas y descartan, además, la hipótesis de que pueda tratarse de constructos solapados tal como ha sido cuestionado por algunos autores (e.g. Macey & Schneider, 2008). En relación con lo antedicho, Saks (2006) argumenta que el *work engagement* difiere de dichos constructos en tanto la Satisfacción y el Compromiso Organizacional son consideradas actitudes hacia la organización y el trabajo mientras que el *engagement* se entiende como una presencia en un rol, y no como una actitud. Además, el *engagement* suele ser resultado de la presencia de dichas actitudes. Es decir, las personas darían lo mejor de sí cuando se sienten comprometidas y satisfechas con su lugar de trabajo y tareas. Por otro lado, las correlaciones halladas con medidas de estrés darían cuenta de que el *engagement* se asocia negativamente con la presencia del mismo. Sin embargo, en virtud de que dichas correlaciones fueron débiles también descartaría la teoría de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) que entienden el *work engagement* como el polo opuesto al *burnout*. Estos resultados justificarían, entonces, la elección de la propuesta teórica escogida.

En la presente investigación también se buscó analizar posibles diferencias en los niveles de *work engagement* de acuerdo con algunas variables individuales y organizacionales. En general, los antecedentes que estudiaron la relación con va-

Tabla 4.
Diferencias en Satisfacción Laboral y la Performance Organizacional y del empleado de acuerdo con los perfiles de engagement

	Engagement alto	Engagement moderado	Engagement bajo
Satisfacción Laboral	5.22 ^A	4.85 ^B	4.32 ^C
Performance Organizacional	4.30 ^A	4.05 ^B	3.73 ^C
Performance del Empleado	4.95 ^A	4.61 ^B	4.03 ^C

Letras iguales indican subconjuntos homogéneos de acuerdo al análisis pos hoc (Bonferroni)

riables como la edad y el sexo suelen ser bastante contradictorios (Goštautaitė & Bučiūnienė, 2015). En la muestra analizada no se hallaron diferencias en cuanto al sexo aunque estudios previos reportaron leves diferencias a favor de los hombres (e.g. Liu, Cho, & Putra, 2017; Mastenbroek et al., 2014). Por otro lado, se observaron mayores niveles de Atención y Absorción en sujetos de menor edad. Estos resultados estarían en sintonía con los estudios que mostrarían un incremento del *engagement* hasta cierto nivel de edad (e.g. James, McKechnie, & Swanberg, 2011). No se encontraron diferencias en cuanto al tamaño y tipo de empresa abonando la hipótesis de Innstrand (2016), que sostiene que el tipo de tarea tendría más influencia con el compromiso que se establece con ella que con variables individuales o asociadas al tipo de organización. Según estos resultados sería interesante analizar en futuros estudios los niveles de *engagement* según el tipo de tarea (e.g. atención al público, docente, etc.).

El último objetivo de este trabajo apuntaba a identificar perfiles de *engagement* asociados a alta Performance y Satisfacción Laboral. Los análisis efectuados mostraron que los empleados que pertenecían al *cluster* del “*engagement* alto” manifestaban mayor Satisfacción Laboral, Performance Organizacional y del Empleado. Estos resultados confirman que el *engagement* se encuentra asociado a altos niveles de Satisfacción y Performance tal como sostienen los antecedentes consultados (e.g. Alarcon & Edwards, 2011; Christian et al., 2011; Høigaard et al., 2012; Mache et al., 2014; Karatepe & Karadas, 2015). Un empleado con alto *engagement* estaría más motivado para llevar adelante las tareas de su rol con mayores persistencia, intensidad y concentración y eso, en general, deriva en mejores resultados y satisfacción.

Conclusiones

Los resultados expuestos confirman que la EACT es una prueba con adecuadas evidencias de validez interna y externa, a la vez que confiable para la medición del *work engagement* en población argentina. Por otra parte, el interés de los resultados obtenidos para el área aplicada se aprecia de modo inmediato. Las áreas de Personal o Recursos Humanos de las organizaciones podrían beneficiarse, entonces, reforzando los niveles de *engagement* de los empleados ya que aquí se ha verificado su influencia sobre el rendimiento.

Algunas limitaciones del estudio realizado se relacionan con el empleo de medidas subjetivas para estimar el desempeño individual y organizacional. Ellas podrían complementarse con nuevos desarrollos de medidas complementarias. Asimismo, la muestra analizada debiera balancearse en cuanto al porcentaje de representación de empresas públicas y privadas según sus porcentuales en la población organizacional local.

Finalmente, futuros estudios deberían propiciar el análisis de modelos multivariados que reúnan tanto variables de nivel individual -como puede ser el *work engagement*, capital psicológico, compromiso organizacional, entre otras-, como variables de nivel organizacional. Por ejemplo, estudios previos han mostrado que la percepción de virtudes en el nivel organizacional (e.g. apoyo y respeto, perdón, inspiración) tiene influencia sobre variables de resultado en los niveles individual y organizacional (e.g. Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011; Lupano Perugini & Castro Solano, 2017). El diseño de modelos multivariados permitirá, así, identificar los mejores predictores -personales y organizacionales- de rendimiento y satisfacción laboral.

Referencias

- Alarcon, G. & Edwards, J. (2011). The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Stress and Health Volume*, 27(3), 294-298. <https://doi.org/10.1002/smi.1365>
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. & Saks, A.M. (2015) Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542-1556. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1542>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F., & Parra, L. F. (1997). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job in General (JIG) Scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.

- Byrne, B.M. (2006). *Structural Equation Modeling With EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Second Edition*. New York: Psychology Press. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1302_7
- Castro Solano, A. (2000). *Estilos de personalidad, objetivos de vida y satisfacción vital. Un estudio comparativo con adolescentes argentinos*. (Tesis Doctoral inédita). Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Cameron, K.S., Brigh, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationship between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 1-24. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K.S., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of applied Behavioral Science*, 47, 266-308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Freiberg-Hoffmann, A., Stover, J. B., de la Iglesia, G., & Fernández-Liporace, M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas*, 7(2), 151-164. <https://doi.org/10.22235/cp.v7i1>
- Goštautaitė, B. & Bučiūnienė, I. (2015). Work engagement during lifespan: the role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 1 9-119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.001>
- Hirschfeld, R.R. & Thomas, C.H. (2008). Representations of trait engagement: Integration, additions, and mechanisms. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 63-66. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00011.x>
- Høigaard, R., Giske, R. & Sundslø, K. (2012). *European Journal of Teacher Education*, 35 (3), 347-357. <https://doi.org/10.1080/02619768.2011.633993>
- Innstrand, S.T. (2016). Occupational Differences in Work Engagement: A Longitudinal Study Among Eight Occupational Groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57(4), 338-349. <https://doi.org/10.1111/sjop.12298>
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting Employee Engagement in an AgeDiverse Retail Workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196. <https://doi.org/10.1002/job.681>
- Jeung, C.W. (2011). The Concept of Employee Engagement: A Comprehensive Review from a Positive Organizational Behavior Perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24, 2, 49-69. DOI: 10.1002/piq.
- Kahn, W. A. (1990). 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). 'To be fully there: psychological presence at work'. *Human Relations*, 45(4), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Karatepe, O.M. & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (6), 1254-1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing*. London: Routledge.
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0539>
- Lin, W., Wang, L., Bamberger, P. A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Shi, J., & Zhang, T. (2016). Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self salience to job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 145-156. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.002>
- Llaneza Álvarez, F. J. (2009). *Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista*, 12ed. Valladolid: Lex Nova
- Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. *Escritos de Psicología*, 9(2), 1-11. <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2016.1103>
- Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (2017). Influencia de las Virtudes Organizacionales sobre la performance laboral. Un estudio en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, en prensa.
- Lupano Perugini, M.L. (2014). Organizaciones Positivas: un marco de referencia para su abordaje en Latinoamérica. *Acta Psiquiátr. Psicol. Am. Lat.*, 60(4), 277-284.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The meaning of engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mache S., Vitzthum K., Klapp B.F., & Danzer, G. (2014) Surgeons' work engagement: influencing factors and relations to job and life satisfaction. *Surgeon*, 12(4), 181-190. doi: 10.1016/j. surge.2013.11.015
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). 'Job burnout'. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Masson, R.C., Royal, M.A., Agnew, T.G. & Fine, S. (2008). Leveraging employee engagement: The practical implications. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 56-59. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00009.x>
- 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. <https://doi.org/10.1136/vr.101762>
- Muthén, B., & Kaplan D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 171-189. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832.x>
- Nienaber, H. & Martins, N. (2014). An Employee Engagement Instrument and Framework Building on Existing Research. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 485-496. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p485>

- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1995). *Psychometric theory*. New York: Mcgraw-Hill.
- Omar, A. (2005). *La cultura organizacional de las empresas argentinas [The organizational culture of Argentine companies]*. Rosario: Conicet.
- Owens, B.P., Baker, W.E., Sumpter, D.M., & Cameron, K.S. (2016). Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35–49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Robertson, I.T. & Cooper, C.L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership and Organizational Development*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>
- Rothbard, N. P. (2001). 'Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles'. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–84. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- 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.
- Rothmann, S. & Rothmann, S. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 925-937. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.925>
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Viljevac, A., Cooper-Thomas, H.D. & Saks, A. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 17, 3692–3709. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639542>
- Zhang, Y., Rich, B. L. & LePine, J.A. (2009). Transformational leadership and job performance: The mediating role of job engagement. Presented in an interactive paper session at the annual meeting of the Academy of Management. Chicago, August 8-11.

Validation of a Work Engagement Scale. Profiles associated with high Performance and Job Satisfaction

Validación de una Escala sobre *Work Engagement*. Perfiles asociados a alta Performance y Satisfacción Laboral

María Laura Lupano Perugini¹

Guadalupe de la Iglesia²

Alejandro Castro Solano³

Mercedes Fernández Liporace⁴

^{1, 2, 3, 4}*Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Argentina*

^{1, 2, 3}*Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Palermo. Argentina*

^{1, 2, 3, 4}*Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina*

Abstract: The aim of this paper was to validate a scale to assess work engagement: a measure of a psychological aspect of the role that includes the attention, absorption and energy that the individual invests in his/her work tasks. Confirmatory factor analysis, internal consistency estimation, and evidences of convergent and discriminant validity indicated that the Argentine Work Engagement Scale is a valid and reliable measure to be used in Argentinean population. Additionally, differences in work engagement levels were studied regarding individual and organizational variables. Higher levels of work engagement were found in younger individuals and in those who were in charge of personal. Lastly, some engagement profiles were found to be associated to higher performance and job satisfaction.

Key Words: engagement, work satisfaction, performance, work psychology, organizational psychology

Resumen: El objetivo principal de este estudio consistía en la validación de una escala para la evaluación del *work engagement* -compromiso con el trabajo-, considerado como una presencia psicológica en el rol que incluye atención, absorción y energía dirigida a tareas laborales. Mediante análisis factorial confirmatorio, estimación de la consistencia interna y evidencias de validez convergente y discriminante, se confirma que la *Escala Argentina de Compromiso con el Trabajo* es una prueba válida y confiable para su uso en población argentina. Además, se buscó analizar si existen diferencias en los niveles de *work engagement* de acuerdo con variables individuales y organizacionales. Se observaron mayores niveles de atención y absorción en sujetos de menor edad y menores niveles de atención en empleados con personal a cargo. Por último, se identificaron perfiles de *engagement* asociados a alta performance y satisfacción laboral.

Palabras clave: *engagement*, satisfacción laboral, performance, psicología laboral, psicología organizacional

Received: 24/07/2017

Revised: 10/08/2017

Accepted: 04/10/2017

How to cite this article:

Lupano Perugini, M. L., de la Iglesia, G., Castro Solano, A., & Fernández Liporace, M. (2017). Validation of a Work Engagement Scale. Profiles associated with high Performance and Job Satisfaction. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 127-137. doi: <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1482>

This work was supported by the National Council for Scientific and Technical Research (CONICET) under grant PIP CONICET 11220150100381CO and by the University of Buenos Aires under grant UBACyT 20020150100037BA (Director: Alejandro Castro Solano)

Correspondence: María Laura Lupano Perugini, Av. Dorrego 1279 (CP: C1414CKT). CABA, Argentina, e-mail: mlupano@hotmail.com; Guadalupe de la Iglesia, e-mail: gdelaiglesia@gmail.com; Alejandro Castro Solano, e-mail: alejandro.castrosolano@gmail.com; Mercedes Fernández Liporace, e-mail: mliporac@psi.uba.ar. CONICET.

The purpose of this study was to validate a scale to assess work engagement. In recent years, the interest in studying this topic has increasingly grown due to its central role in achieving good results for both the employee and the organization as a whole (Rothbard & Patil, 2012).

From the *Positive Organizational Scholarship* (POS) - initiated by Dutton, Cameron and Quinn (Cameron & Spreitzer, 2012) - the analysis of phenomena such as employee's engagement, job satisfaction or organizational commitment was proposed. These topics have not been adequately addressed previously, due to the emphasis placed on the study of negative aspects and their consequences for organizations (Lupano Perugini, 2014).

The definition of *work engagement* has been largely discussed in the field of POS (Bakker, Schaufeli, & Leiter, 2008). Several authors point out inconsistencies in the definitions provided, as well as in the instruments developed for its assessment (e.g. Christian, Garza & Slaughter, 2011; Hirschfeld & Thomas, 2008; Jeung, 2011; Macey & Schneider, 2008; Masson, Royal, Agnew & Fine, 2008; Nienaber & Martins, 2014; Robertson & Cooper, 2010; Rothbard & Patil, 2012; Schaufeli & Salanova, 2011; Viljevac, Cooper-Thomas & Saks, 2012). Such a variety of definitions leads to a series of studies whose results are not able to be comparable or generalizable (Nienaber & Martins, 2014; Viljevac et al., 2012).

Most aforementioned researchers consider that work engagement is a multidimensional construct that can be confused with other related constructs -such as, organizational commitment, job satisfaction, or job involvement - but the main issue is the lack of agreement regarding the dimensions that conform this concept. The present study is based on the conceptualization proposed by Rothbard and Patil (2012), which gathers the most significant antecedents about this construct. These authors argue that rather than an organizational variable, this is an individual-level variable, defined as 'a psychological presence in the role - 'being there'. It includes the individual's attention, absorption and energy directed towards work-related tasks (p.59). Therefore, this definition takes into account dimensions such as *attention* - which refers to the motivational resources that a person can apply to a given task - *absorption* - which refers to the capacity of applying

those resources with intensity - and *energy* - that consists of a physical component that can be directed to the task. Attention and absorption represent the cognitive subcomponents of the construct, while energy depicts the physical sub-component (Rothbard, 2001).

Regarding the most relevant antecedents of the definition of work engagement, Kahn's studies (1990, 1992) served as the basis to describe it as a state that denotes the individual's psychological presence in his/her role. Subsequently, several studies have analyzed the composition of the construct. For example, Rothbard (2001) was the first to suggest the attention and absorption dimensions. Another significant antecedent is Maslach, Schaufeli and Leiter's work (2001), that defines work engagement as the opposite of burnout, both concepts located at the end of a continuum that ranges from the negative pole, characterized by fatigue, stress, cynicism and depersonalization at work, to the positive pole, depicted by energy, commitment, involvement and sense of belonging.

Later, Schaufeli and Bakker (2004) reviewed this approach as, from their point of view; engagement does not necessarily imply the opposite of burnout. Consequently, three dimensions were proposed: *vigor* - that implies high levels of mental energy and resilience - *dedication* - that refers to being challenged and inspired by work - and *absorption* - that refers to the full concentration on one's work. Although many studies have used this approach, others have criticized their theoretical dependence on the notion of burnout, as some of the dimensions proposed by Schaufeli and Bakker overlap with other constructs, such as positive affect (Zhang, Rich & LePine, 2009). Rich and colleagues have taken Kahn's original conceptualization (1990, 1992) as well as Rothbard's (2001) dimensions, proposing a definition that has three components: 1) physical, that refers to the physical energy put into work; 2) emotional, which involves a pleasurable sensation and the activation of positive affect; and, 3) cognitive, that implies absorption and attention (Rich, LePine, & Crawford, 2010). However, this definition also presents some difficulties. On the one hand, the overlap of the emotional component with the positive affect construct, on the other hand, comprising absorption and attention in a single dimension, when evidence suggests that they are two separate dimensions (Rothbard,

2001). Based on the difficulties previously mentioned, the present study uses the definition proposed by Rothbard and Patil (2012), which comprises two cognitive dimensions (attention and absorption) and one physical dimension (energy).

Nienaber and Martins (2014) stated that, despite differences found in definitions, several instruments have been designed to measure work engagement, either in the academic or in the applied field. The most widely used is the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), based on Schaufeli and Bakker's (2004) proposal, that considers the strength, dedication and absorption dimensions. Still, some limitations have been endorsed to the instrument, such as the construct on which the scale is based or the reliability indexes that in many cases were lower than expected (eg Rothman & Rothman, 2010). In addition, factorial studies, particularly in Latin-American contexts (Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo, & Sánchez-Cardona, 2014), have not been able to replicate the dimensions proposed by the theoretical model. Moreover, most tests used to assess engagement tend to be very brief (the current version of the UWES presents only 9 items), which makes it difficult its adaptation. Therefore, the design of a new test that comprises items proposed by different authors (Rothbard, 2001; Rothbard & Patil, 2012) was decided for the present study, considering the definition previously introduced.

Engagement is particularly relevant in the workplace due to its association with positive outcome and the reason why many researches relate it with high levels of satisfaction and work performance. For example, several studies have found that engagement is strongly associated with job satisfaction, as the psychological state of presence in a role facilitates the sense of wellbeing at work (e.g., Alarcon & Edwards, 2011; Høigaard, Giske, & Sundsli, 2012; Maché, Vitzthum, Klapp, & Danzer, 2013; Karatepe & Karadas, 2015). Job satisfaction refers to the individuals' attitude towards work, which encompasses different facets (e.g., satisfaction with the supervisor, with coworkers, with the remuneration, with the possibilities of promotion, as well as with the work in general) (Cameron & Spreitzer, 2012; Spector, 1997). On the other hand, multiple studies have found an association between work engagement and work performance, that refers to both, how well an individual performs in the tasks required by his/her role; and

how positively this performance contributes to the social and psychological environment of the organization (Christian, Garza, & Stalker, 2011). According to Christian et al. (2011), an employee with high levels of engagement would be motivated to carry out its role's tasks with more persistence, intensity and concentration. In this line, Albrecht, Bakker, Gruman, Macey and Saks (2015) argue that Human Resources policies should foster engagement as it impacts on the organization's results, particularly when working on aspects associated with employee's energy (Owens, Baker, Sumpter, & Cameron, 2016). Additionally, Lin et al. (2016) conducted a study which reveals that it is crucial to intervene on the leadership role of the supervisors to achieve such effects.

Regarding individual and organizational variables, some studies show that engagement vary according to sex, with women presenting slightly lower levels than men (e.g., Liu, Cho & Putra, 2017; Mastenbroek et al., 2015). In relation to age, results are often contradictory, while some studies show an increase (e.g., Goštautaitė & Bučiūnienė, 2015; Schaufeli & Bakker, 2004), others depict a tendency to decrease the levels of engagement (e.g., Avery, McKay, & Wilson, 2007). In addition, it has been shown that the type of task in which employees is involved influences their levels of engagement. For example, those performing teaching tasks tend to report low levels of vigor and energy (Innstrand, 2016). In this sense, a recent work conducted in Argentinean companies revealed that lower levels of satisfaction and positive practices (e.g., respect, support, etc.) were observed in large and public organizations compared to smaller and private companies (Lupano Perugini & Castro Solano, 2017).

Objectives

- To validate a scale that assesses work engagement in its three dimensions (attention, absorption, energy).
- To analyze individual differences in the levels of work engagement according to individual (e.g., gender, age, position) and organizational (e.g., size, type of company) variables.
- To identify engagement profiles associated with high performance and job satisfaction.

Method

Participants

A convenience sample of 569 volunteer Argentinian employees (288 males, 50.6%; 281 females, 49.4%) was studied. The mean age was 36.85 years old ($SD = 11.7$). The majority of the participants (96.8%, $n = 545$) lived in Buenos Aires city, 3.9% ($n = 22$) in other provinces, and only 0.4% ($n = 2$) reported living abroad temporarily.

Regarding organizational variables, 81.9% of the participants ($n = 466$) worked in the private sector while 18.1% ($n = 103$) in the public sector. Concerning companies size, 42.4% ($n = 241$) work for large, 33.9% ($n = 193$) for medium, and 23.7% ($n = 135$) for small organizations. Out of the total, 33.9% ($n = 193$) of participants had a leadership position and managed staff while 66.1% ($n = 376$) were subordinates.

Materials

- *Argentine Work Engagement Scale -EACT-*: This instrument was designed to assess *work engagement* based on the Rothbard and Patil (2012) definition of work engagement as a multidimensional construct related to employee's dedication directed towards work tasks. It includes two cognitive dimensions (attention and absorption) and a physical dimension (energy).

As a result of the validation process, a 11-item version was obtained (e.g., *When I am working, I often lose track of time*). This scale is responded on a 5-point Likert scale that ranges from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Confirmatory factor analysis indicated the adequate fit of a three dimensional model. Cronbach's alpha coefficients were calculated to study internal consistency. All alpha coefficients for the EACT dimensions were satisfactory (See Results for psychometric properties).

- *Organizational Commitment Scale* (Allen & Meyer, 1990; Omar, 2005): This scale comprises 18 items that are responded on a 5-point Likert scale that ranges from 1 (*strongly disagree*) to 5 (*strongly agree*). The three types of organizational commitment are evaluated by six items each: The affective commitment (i.e., *I would be happy if I spent the rest of my career in the company*

where I work), normative commitment (i.e., *This organization deserves my loyalty*) and calculative commitment (i.e., *I feel I have few options of work to leave my organization*). This version, adapted to Argentina (Omar, 2005), showed good internal consistency. Cronbach's alpha were .82 for affective commitment, .73 for normative and .76 for calculative.

- *Satisfaction with Life Scale -SWLS-* (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985): This 5-item instrument responded on a 7-point Likert scale examine the degree of overall satisfaction with life (i.e. *In most ways, my life is close to my ideals*). An average score indicates the degree of satisfaction perceived by the individual. SWLS is used internationally to evaluate well-being as a cognitive component of satisfaction. Different studies have reported good indexes of validity and reliability (Diener et al., 1985). For this study a version adapted to the Spanish language was used (Castro Solano, 2000). Cronbach's alpha coefficient from the sample of this study was .85.

- *Work Stress Questionnaire* (ILO/ WHO; in Llanaez Álvarez, 2009): This is a test developed by the International Labor Organization (ILO) and the World Health Organization (WHO) to assess the level of stress perceived by workers. This questionnaire covers seven dimensions that reflect possible work stressors (Organizational Climate, Organizational Structure, Organizational Territory, Technology, Leader Influence, Lack of Cohesion, and Group Support). It comprises 25 items that are responded in a 7-point Likert scale that ranges from 1 (never) to 7 (always) (i.e., *Reporting between superior and subordinate makes me feel pressured*). Scores higher than 153 points, indicate a high level of stress. For this sample, Cronbach's alpha for the total scale was .94.

In addition, some surveys for the assessment of other variables considered in the study, were designed. A pilot study was conducted with a small group of employees ($n = 15$) to test their adequacy. Some linguistic expressions, suggested by the participants of the pilot study, were modified. The following descriptions belong to the designed surveys:

- *Socio-demographic Survey*: It collects participants' personal data such as, sex, age, residence, marital status, socio-economic status, education and occupation.

- *Organizational Survey*: this instrument gathers information participants' organization and position, such as type and size of the organization, area in which employees work, position and whether manage staff or not. In addition, it included two items that requested participants to list three positive and three negative features of the organization (i.e. *List three characteristics that you consider positive about the organization in which you work*). These characteristics were analyzed in a previous research that studied profiles of positive organizations (Lupano Perugini & Castro Solano, 2016).

- *Job Satisfaction Survey*: The survey included six items in a 7-point Likert scale ranging from 1 (completely unsatisfied) to 7 (completely satisfied) which assess how satisfied the person is in terms of their work in general and different aspects (i.e., salary, bosses, co-workers, workplace) (i.e., "How satisfied am I with the salary I receive?"). The areas (e.g., salary, bosses, co-workers) were selected according to the aspects analyzed in previous instruments (e.g., Balzer et al., 1997). Cronbach's alpha coefficient from the sample of this study was .76

- *Organizational and Individual Performance Survey*: As it was not possible to obtain objective indicators of organizational performance, it was inferred from the employee's perception. Some organizational performance indicators mentioned by Cameron, Brighth, and Caza (2004) in their research on virtues and performance, were used as a guide to design this survey, such as, levels of efficiency, innovation, growth, quality, retention of employees and customers, satisfaction, and adaptation. For example, ten items in a 6-point Likert scale ranging from 1 (Little) to 6 (Much) were developed to assess organizational performance. An example of an item is *To what extent do you believe that the organization performed efficiently - managing resources well - with the proposed objectives?* Cronbach's alpha obtained for this section was .89. Following the same criteria, another section was designed to assess individual performance. Six items with the same Likert-type scale as the previous section (1 = Little; 6 = Much) were included. An example of an item is: *To what extent do you think quality results were obtained?* Cronbach's alpha obtained for this section was .84.

Procedure

Questionnaires were administered by psychology students from a university located in Buenos Aires city, as part of their professional practices in a research program. A senior researcher supervised their work. All participants were volunteers and no incentives were provided for their participation. In addition, the surveys had an introduction on the cover page requesting the informed consent of the participant, ensured the anonymity of the data and its exclusive use for research.

Data was analyzed with SPSS 18.0 and EQS 6.2.

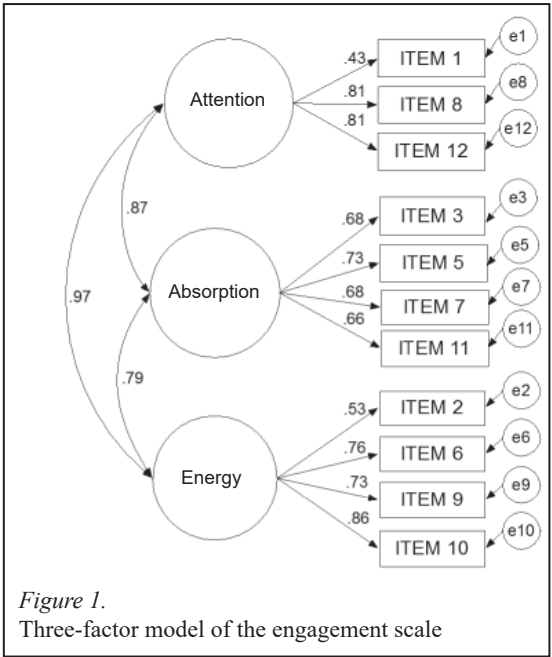
Results

Firstly, the validity of the EACT scale was studied. A confirmatory factor analysis was conducted to study the EACT's factorial structure and test a three-factor model –attention, absorption, energy–. Although the distribution of the items did not seem to differ much from the normal distribution –see table 1-, a polycoric correlation matrix was used since it is more appropriate for Likert type responses (Freiberg Hoffmann, Stover, de la Iglesia & Fernández Liporace, 2013; Muthén & Kaplan, 1985). Model fit was evaluated through different fit indexes: CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index), IFI (Incremental Fit Index) and RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Additionally, the regression weights of each item on their correspondent latent variable were assessed.

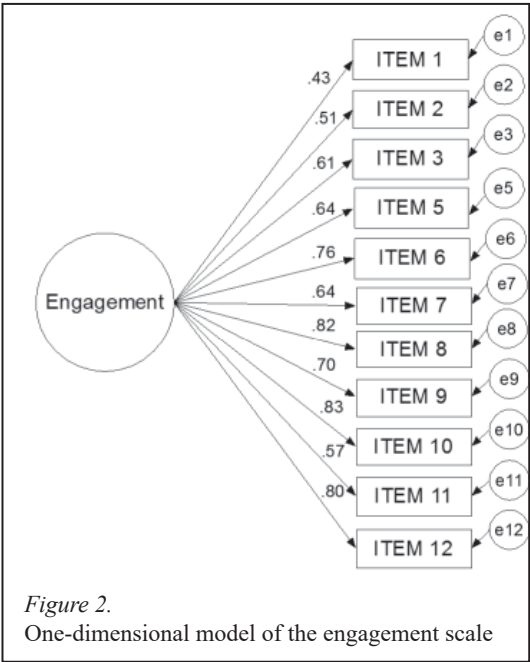
Table 1.
Descriptive statistics of the items

	Mean(SD)	Skewness	Kurtosis
Item 1	3.18(1.03)	-0.20	-0.56
Item 2	3.54(0.97)	-0.42	-0.46
Item 3	3.57(0.91)	-0.58	0.14
Item 4	3.82(0.83)	-0.82	1.16
Item 5	3.50(1.07)	-0.44	-0.63
Item 6	3.80(0.84)	-0.62	0.50
Item 7	3.05(0.96)	0.08	-0.31
Item 8	3.70(0.88)	-0.74	0.60
Item 9	3.86(0.87)	-0.86	0.88
Item 10	3.89(0.80)	-0.78	1.25
Item 11	3.49(0.87)	-0.47	0.23
Item 12	3.95(0.75)	-0.82	1.60

Results indicated that item 4 showed an inappropriate regression weight ($<.40$). Therefore, it was eliminated. The analysis was rerun, without that item. Fit indexes showed an excellent model fit: CFI = .986, NFI = .979, IFI = .986, RMSEA = .059 (CI 90% = .046 - .071). Figure 1 shows all regression weights which turned out to be appropriate (Byrne, 2006; Kline, 2000).



Since the correlations among factors were strong a one-dimensional model was tested. The procedure was the same as for the three-factor analysis. Fit indexes were adequate but lower: CFI = .972, NFI = .964, IFI = .972, RMSEA = .078 (CI 90% = .067 - .089). Also, regressions weights were worse than in the previous model (see figure 2). These results indicate that the three-factor model was the most appropriate.



To obtain evidences of convergent and discriminant validity correlations were calculated among the subscales attention, absorption and energy and several measures used as external criteria: (a) Satisfaction with Life Measure; (b) three measures of Organizational Commitment – Affective, Calculative and Normative; and, (c) a measure of Stress. Positive and weak correlations were found among the three instruments and satisfaction with life (see table 2). This evidences some kind of convergence among the assessed constructs and provides evidence to refute the hypothesis of overlapped constructs. Regarding the Commitment measures, the correlations indicated similar results except for the Affective Commitment, which correlated moderately with attention and energy. Finally, negative and weak correlations were found for attention and absorption with the Stress measure. The correlation between Stress and Energy was no statistically significant ($p > .05$).

Table 2.
Convergent and divergent measures

	Attention	Absorption	Energy
Satisfaction with Life	.249**	.289**	.243**
Affective Commitment	.434**	.270**	.376**
Calculative Commitment	.157**	.109**	.183**
Normative Commitment	.310**	.238**	.296**
Stress	-.101*	-.111**	-.062

** $p < .01$

* $p < .05$

Lastly, Cronbach's alphas were calculated in order to estimate internal consistency of the three scales. All values were acceptable (Kline, 2000; Nunnally & Bernstein, 1995): attention = .70; absorption = .74; energy = .76

Once the EACT scale was validated, differences in the levels of engagement were studied regarding individual variables such as sex, age, and position. Regarding sex, no differences were found ($p > .05$). To study differences regarding age, the sample was divided in two groups: those who were younger than 40 years old ($n = 380$) and those who were 40 years or older ($n = 186$). A t -test indicated that those who were younger than 40 years old had higher scores in attention ($t = -4.427$; 564 df ; $p < .001$) and absorption ($t = -2.679$; 564 df ; $p = .008$). No differences were found in the Energy scale regarding age group ($p > .05$). On the other hand, those who were in a leadership role had lower levels of attention in comparison of those who did not ($t = -5.095$; 566 df ; $p < .001$). No differences were found in Absorption and Energy between those who were in a leadership role and those who weren't ($p > .05$).

Also, differences in organizational variable were studied. An ANOVA one-way test did not verified statistical significant differences in the three subtypes of engagement regarding size of the company ($p > .05$). Finally, no differences were found in the engagement scales between those who worked in a public or private company ($p > .05$).

Lastly, in order to identify different engagement profiles, by determining the adequate number of clusters that maximized the difference among groups and minimized the differences within-groups, a hierarchical cluster analysis was conducted using Ward's method and the squared euclidean distance. The conglomeration coefficient history and the dendrogram indicated that a three-cluster solution was the most appropriate.

Then, three clusters were requested in a k means cluster analysis. The ANOVAs validated the three clusters solution, indicating statistical significant differences in the three types of engagement among the three clusters ($p < .01$). The means for each type of engagement for each cluster are depicted in Table 3. Cluster 1 was labeled "low engagement", cluster 2 "moderate engagement", and cluster 3 "high engagement".

Table 3.
Engagement profiles

	Attention	Absorption	Energy
Cluster 1	2.60	2.54	2.81
Cluster 2	3.58	3.32	3.75
Cluster 3	4.34	4.14	4.45

Differences in Job Satisfaction, Organizational and Employee Performance regarding cluster were studied. The ANOVAs indicated statistical significant differences in Job Satisfaction ($F = 22.632$; 2 df ; $p < .001$), as well as Organizational Performance ($F = 39.359$; 2 df ; $p < .001$) and Employee Performance ($F = 10.927$; 2 df ; $p < .001$). Bonferroni post-hoc analyses indicated statistical significant differences among the three clusters. Those who belonged to the "high engagement" cluster" informed to have more Job Satisfaction, Organizational and Employee Performance in comparison to the other two clusters. Those who belonged to the "moderate engagement" cluster had higher scores in the three variables than those of the "low engagement" cluster (see table 4).

Table 4.
Differences between Job Satisfaction and Organizational/Employee Performance according engagement profiles

	High Engagement	Moderate Engagement	Low Engagement
Job Satisfaction	5.22 ^A	4.85 ^B	4.32 ^C
Organizational Performance	4.30 ^A	4.05 ^B	3.73 ^C
Employee Performance	4.95 ^A	4.61 ^B	4.03 ^C

Same letters indicate homogenous subsets according to the post hoc analysis (Bonferroni)

Discussion

The main objective of this study was to validate a scale to assess work engagement based on the theoretical proposal of Rothbard and Patil (2012). According to the confirmatory factor analysis conducted, the three-factor structure has been observed, as proposed by the theoretical model. The structured obtained, has even presented a better fit than a one-dimensional structure tested due to the high correlations found between factors.

In addition, a good internal consistency was verified and evidence of convergent and discriminant validity was obtained. The weak and moderate correlations found between the dimensions of work engagement and work satisfaction, on the one hand, and organizational commitment, on the other hand, revealed that not only variables were related, but also refuted the hypothesis that these constructs overlap, as has been questioned by some authors (e.g., Macey & Schneider, 2008). In this line, Saks (2006) argues that work engagement differs from such constructs, as satisfaction and organizational commitment are considered attitudes towards the organization and work, whereas engagement, rather than an attitude, refers to the presence in a role. In addition, engagement usually comprises the result of such attitudes. That is, people would do their best when they feel committed and satisfied with their workplace and their work-related tasks. On the other hand, correlations showed that engagement is negatively associated with stress. However, as these correlations were weak, Maslach, Schaufeli

and Leiter’s (2001) theory that work engagement is the opposite pole of burnout, could also be disregarded. These results would justify, then, the choice of the theoretical model selected for this work.

Possible differences in work engagement based on individual and organizational variables were also analyzed in the present research. Overall, evidence of the association with variables such as age and sex are often quite contradictory (Goštautaitė & Bučiūnienė, 2017). No sex differences were found in the present sample, despite previous differences shown in favor of males (e.g. Liu, Cho & Putra, 2017; Mastenbroek et al., 2015). On the other hand, higher levels of attention and absorption were observed in younger subjects. These results are in line with studies that show increased engagement until certain age level (e.g., James, McKechnie, & Swanberg, 2011).

Furthermore, no differences were found either in the size or in the type of company, providing support to Innstrand (2016) hypothesis, who posits that the type of task would have more influence with the commitment established with it, than with variables associated with individual or organizational features. Based on these results, it would be interesting to analyze in future studies, the association present between levels of engagement and the type of task (e.g., customer services, teaching, etc.).

Finally, the last objective of this study was to identify engagement profiles associated with high performance and work satisfaction. Analyzes showed that employees belonging to the “high

engagement” cluster showed high levels of work satisfaction, organizational performance and employee performance. These results confirm that work engagement is associated with high levels of satisfaction and performance, in line with previous studies (e.g., Alarcon & Edwards, 2011; Christian et al., 2011; Høigaard et al., 2012; Karatepe & Karadas, 2015; Mache et al., 2013). An employee with high levels of engagement would be more motivated to conduct work/related tasks with greater persistence, intensity and concentration and in general, that would lead to better outcomes and satisfaction.

Conclusions

The results of this study confirm that the EACT is an instrument with adequate evidence of internal and external validity, which can be considered as a reliable tool to assess work engagement in the Argentinean population. On the other hand, it is possible to immediately appreciate the interest of these results in the applied field. The areas of Personnel or Human Resources could benefit by reinforcing employee's levels of engagement since its influence on their performance has been verified in the present study.

There are some limitations that should be mentioned. Some of them are related to the use of subjective measures to estimate individual and organizational performance. Future studies would benefit by including or developing new complementary measures. Additionally, the sample should be balanced by public and private companies' representation, based on the actual percentage in the local population.

Finally, future studies should favor the analysis of multivariate models that bring together individual-level variables - such as work engagement, psychological capital, organizational commitment, among others - as organizational-level variables. For example, previous studies have shown that the perception of virtues at the organizational level (e.g., support and respect, forgiveness, inspiration) influences positive outcome at the individual and organizational levels (e.g., Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011; Lupano Perugini & Castro Solano, 2017). The design of multivariate models will allow identifying the best personal and organizational predictors of performance and job satisfaction.

References

- Alarcon, G. & Edwards, J. (2011). The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Stress and Health Volume*, 27(3), 294-298. <https://doi.org/10.1002/smi.1365>
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. & Saks, A.M. (2015) Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542-1556. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1542>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F., & Parra, L. F. (1997). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job in General (JIG) Scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- Byrne, B.M. (2006). *Structural Equation Modeling With EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Second Edition*. New York: Psychology Press. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1302_7
- Castro Solano, A. (2000). *Estilos de personalidad, objetivos de vida y satisfacción vital. Un estudio comparativo con adolescentes argentinos*. (Tesis Doctoral inédita). Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Cameron, K.S., Brigh, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationship between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 1-24. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K.S., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of applied Behavioral Science*, 47, 266-308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Freiberg-Hoffmann, A., Stover, J. B., de la Iglesia, G., & Fernández-Liporace, M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas*, 7(2), 151-164. <https://doi.org/10.22235/cp.v7i1>

- Goštautaitė, B. & Bučiūnienė, I. (2015). Work engagement during lifespan: the role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 19-119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.001>
- Hirschfeld, R.R. & Thomas, C.H. (2008). Representations of trait engagement: Integration, additions, and mechanisms. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 63-66. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00011.x>
- Hoigaard, R., Giske, R. & Sundslø, K. (2012). *European Journal of Teacher Education*, 35 (3), 347-357. <https://doi.org/10.1080/02619768.2011.633993>
- Innstrand, S.T. (2016). Occupational Differences in Work Engagement: A Longitudinal Study Among Eight Occupational Groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57(4), 338-349. <https://doi.org/10.1111/sjop.12298>
- James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting Employee Engagement in an AgeDiverse Retail Workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196. <https://doi.org/10.1002/job.681>
- Jeung, C.W. (2011). The Concept of Employee Engagement: A Comprehensive Review from a Positive Organizational Behavior Perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24, 2, 49-69. DOI: 10.1002/piq.
- Kahn, W. A. (1990). 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). 'To be fully there: psychological presence at work'. *Human Relations*, 45(4), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Karatepe, O.M. & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (6), 1254-1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing*. London: Routledge.
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0539>
- Lin, W., Wang, L., Bamberger, P. A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Shi, J., & Zhang, T. (2016). Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self salience to job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 145-156. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.002>
- Llaneza Álvarez, F. J. (2009). *Ergonomía y Psicosociología Aplicada. Manual para la formación del especialista*, 12ed. Valladolid: Lex Nova
- Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. *Escritos de Psicología*, 9(2), 1-11. <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2016.1103>
- Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (2017). Influencia de las Virtudes Organizacionales sobre la performance laboral. Un estudio en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, en prensa.
- Lupano Perugini, M.L. (2014). Organizaciones Positivas: un marco de referencia para su abordaje en Latinoamérica. *Acta Psiquiátr. Psicol. Am. Lat.*, 60(4), 277-284.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The meaning of engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mache S., Vitzthum K., Klapp B.F., & Danzer, G. (2014) Surgeons' work engagement: influencing factors and relations to job and life satisfaction. *Surgeon*, 12(4), 181-190. doi: 10.1016/j.surge.2013.11.015
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). 'Job burnout'. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Masson, R.C., Royal, M.A., Agnew, T.G. & Fine, S. (2008). Leveraging employee engagement: The practical implications. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 56-59. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00009.x>
- Mastenbroek, N. J. J. M., Jaarsma, A. D. C., Demerouti, E., Muijtjens, A. M. M., Scherpier, 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. <https://doi.org/10.1136/vr.101762>
- Muthén, B., & Kaplan D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 171-189. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832.x>
- Nienaber, H. & Martins, N. (2014). An Employee Engagement Instrument and Framework Building on Existing Research. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 485-496. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p485>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1995). *Psychometric theory*. New York: Mcgraw-Hill.
- Omar, A. (2005). *La cultura organizacional de las empresas argentinas [The organizational culture of Argentine companies]*. Rosario: Conicet.
- Owens, B.P., Baker, W.E., Sumpter, D.M., & Cameron, K.S. (2016). Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49. <https://doi.org/10.1037/apl0000032>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Robertson, I.T. & Cooper, C.L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership and Organizational Development*, 31(4), 324-336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>
- Rothbard, N. P. (2001). 'Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles'. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-84. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- 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.

- Rothmann, S. & Rothmann, S. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 925-937. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.925>
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Viljevac, A., Cooper-Thomas, H.D. & Saks, A. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 17, 3692-3709. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639542>
- Zhang, Y., Rich, B. L. & LePine, J.A. (2009). Transformational leadership and job performance: The mediating role of job engagement. Presented in an interactive paper session at the annual meeting of the Academy of Management. Chicago, August 8-11.