

Actitudes y *engagement* en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista

Álvarez Pérez, Dolores*
Castro Casal, Carmen**
Vila Vázquez, Guadalupe***

Resumen

El reconocimiento de que el comportamiento altruista genera beneficios tanto para los empleados como para la organización hace necesario comprender los factores que pueden alentarlos. Por ello, este trabajo persigue dos objetivos: a) analizar las relaciones entre la satisfacción general con el puesto y el compromiso afectivo con el comportamiento altruista y b) explorar si el *engagement* en el trabajo aumenta la varianza explicada en el altruismo por encima de tales actitudes. Para cumplir estos objetivos se llevó a cabo una investigación de diseño transversal en una muestra constituida por 472 empleados de 25 centros públicos españoles de educación superior. Las hipótesis planteadas fueron contrastadas mediante análisis de regresión jerárquica. Los resultados indican que un mayor nivel de compromiso afectivo, y particularmente de *engagement* en el trabajo, se asocia con un mayor comportamiento altruista. Especialmente relevante es la contribución del *engagement* en el trabajo, al explicar varianza incremental en el comportamiento altruista, más allá del compromiso. Para potenciar este tipo de comportamiento discrecional, la dirección debería implantar intervenciones que alienten tanto una mayor conexión de los empleados con sus roles de trabajo como un mayor compromiso con la organización.

Palabras clave: Satisfacción, compromiso afectivo, *engagement* en el trabajo, altruismo, comportamiento de ciudadanía.

Recibido: 15-04-13. Aceptado: 03-07-13

* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora Titular del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Santiago de Compostela, España, e-mail: mdolores.alvarez@usc.es

** Doctoras en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora Titular del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Santiago de Compostela, España, e-mail: carmela.castro.casal@usc.es

*** Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Profesora Interina del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Santiago de Compostela. España, e-mail: guadalupe.vila@usc.es

Attitudes and Engagement at Work as Antecedents for Altruistic Behavior

Abstract

Given the acknowledgment of the benefits of altruistic behavior for employees and organizations, an understanding of the factors that encourage this type of behavior is needed. This paper pursues two objectives: a) to analyze the relationships between overall job satisfaction and affective commitment with altruistic behavior and b) to explore whether work engagement increases the explained variance in altruism beyond such attitudes. To fulfill these objectives, cross-sectional research was conducted on a sample of 472 employees from 25 Spanish public higher education centers. The hypotheses were tested through hierarchical regression analysis. Results indicate that a higher level of affective commitment, particularly of work engagement, is associated with an increase in altruistic behavior. Especially relevant is the contribution of work engagement to explaining incremental variance in altruistic behavior beyond commitment. To reinforce this type of discretionary behavior, management should implement interventions that encourage both a greater connection of the employees with their job roles and a greater commitment to the organization.

Key words: Satisfaction, affective commitment, work engagement, altruism, citizen-like behavior.

1. Introducción

Aunque las actitudes y el desempeño de los empleados son quizás los constructos más centrales y permanentes en la investigación organizativa a nivel individual (Harrison *et al.*, 2006), todavía persiste el debate acerca de la naturaleza y fortaleza de las relaciones entre ellos (Judge *et al.*, 2001).

Diversos autores han señalado la necesidad de una reformulación más amplia del desempeño, prestando más atención a las acciones cooperativas en los contextos organizativos (Kabasakal *et al.*, 2011). En efecto, el desempeño de los empleados no solo incluye el desempeño de tarea, sino también los comportamientos emergentes, menos formales, que contribuyen a los objetivos organizativos (Motowidlo *et al.*, 1997) al fomentar un entorno social y psicológico favorable para la realización del trabajo.

El presente estudio se centra en las actitudes y el *engagement* en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. La importancia del comportamiento altruista, definido como las acciones discrecionales dirigidas a ayudar y apoyar a los compañeros o a los miembros del grupo en el desempeño de sus tareas o a prevenir la ocurrencia de problemas relacionados con el trabajo, reside en que mejora el espíritu de equipo, la moral del grupo y fomenta la cohesión y el sentido de pertenencia (Podsakoff y Mackenzie, 1997).

Además, cuando los trabajadores con más experiencia ayudan voluntariamente a los nuevos compañeros a familiarizarse con el trabajo, están contribuyendo a aumentar su productividad de forma más rápida, mejorando así la eficiencia de la unidad o grupo de trabajo. Ayudar a los compañeros con sobrecarga de trabajo o que han estado ausentes,

beneficia a los directivos y/o a los compañeros, contribuyendo a la efectividad del grupo de trabajo e, indirectamente, a la de la organización.

Con el paso del tiempo, estos comportamientos de ayuda pueden ser un mecanismo a través del cual las mejores prácticas se extiendan en la unidad o grupo de trabajo (Podsakoff y Mackenzie, 1997; Rego y Cunha, 2008). En definitiva, los comportamientos altruistas, al fortalecer el clima organizacional, contribuyen a mejorar la calidad del servicio y la imagen de la organización (Cohen y Keren, 2010).

Entre las actitudes de los empleados más relacionadas con el comportamiento de ciudadanía en general, y el altruismo en particular, destacan la satisfacción con el puesto y el compromiso afectivo. Si bien algunos estudios previos (Meyer *et al.*, 2002; Organ y Ryan, 1995; Paré y Tremblay, 2007; Williams y Anderson, 1991) han apoyado la existencia de una relación positiva y significativa entre estas dos actitudes y los comportamientos altruistas emprendidos por los empleados, todavía continúa vigente el debate acerca de su contribución relativa.

Otra variable que está recibiendo considerable atención como un determinante clave del comportamiento de los empleados es el *engagement* en el trabajo (Gruman y Saks, 2011; Rich *et al.*, 2010). De hecho, el *engagement* se ha convertido en un tema de interés sin precedentes para directivos y profesionales del ámbito de los recursos humanos (Truss *et al.*, 2011).

En este estudio se ha optado por utilizar el término en inglés dado que no existe un vocablo en español que abarque la total idiosincrasia del concepto

(Salanova y Schaufeli, 2009). Su traducción podría generar confusión con otros conceptos, tales como la implicación en el trabajo (*work involvement*) o el compromiso (*commitment*).

Aunque existen diferentes definiciones de *engagement* en el trabajo, la investigación está empezando a converger en torno a una concepción común que connota altos niveles de inversión personal en las tareas desempeñadas en el puesto de trabajo (Kahn, 1990; Macey y Schneider, 2008; Rich *et al.*, 2010; Schaufeli *et al.*, 2002). Ante el creciente interés del *engagement* en el trabajo como mecanismo clave que explica el comportamiento de los empleados, surge la necesidad de comprobar su contribución en el comportamiento altruista, más allá de las actitudes.

El presente artículo persigue dos objetivos: (a) analizar las relaciones entre la satisfacción general con el puesto y el compromiso afectivo con el comportamiento altruista y (b) explorar si el *engagement* en el trabajo aumenta la varianza explicada en el comportamiento altruista por encima de tales actitudes en el contexto de las instituciones de educación superior.

Con el fin de comprender el papel que desempeñan las actitudes y el *engagement* en el trabajo en el comportamiento altruista se formularon cuatro hipótesis. Las tres primeras plantean las relaciones entre las actitudes y el *engagement* en el trabajo con el comportamiento altruista, y la cuarta se centra en la contribución relativa del *engagement* en el trabajo al comportamiento altruista.

Para lograr los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis se llevó a

cabo un estudio de diseño transversal en una muestra de 472 empleados pertenecientes a 25 centros públicos españoles de educación superior.

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de correlaciones de Pearson entre cada par de variables para comprobar si las relaciones iban en la dirección planteada de acuerdo con las aproximaciones teóricas. Seguidamente, las hipótesis planteadas fueron contrastadas mediante análisis de regresión jerárquica con el fin de examinar la contribución de las actitudes –satisfacción con el puesto y compromiso afectivo– y el *engagement* en el trabajo a la variable dependiente –comportamiento altruista.

Para la recogida de los datos requeridos para medir los constructos del estudio se diseñó un cuestionario que fue distribuido directamente entre el personal durante el horario laboral. Después de comprobar los cuestionarios recibidos, el número final de cuestionarios utilizables fue 472, lo que supone un 18,38% del total. El 53,2% del personal que cumplimentó el cuestionario eran hombres y el 46,8% mujeres. La edad media fue de 43,7 años.

Para controlar la influencia del sesgo de la varianza común, se siguieron las recomendaciones establecidas por Podsakoff *et al.* (2003), se utilizaron escalas establecidas y se garantizó la confidencialidad de las respuestas.

En síntesis, el presente estudio pretende contribuir al enriquecimiento de la literatura sobre el comportamiento altruista y el *engagement* en el trabajo de varias formas. En primer lugar, analiza las variables actitudinales y motivacionales que fomentan este comportamiento de ayuda de carácter voluntario entre los

empleados pertenecientes a organizaciones de servicios. La investigación previa sobre el comportamiento de ciudadanía se ha centrado fundamentalmente, salvo excepciones, en empresas manufactureras cuando, en la actualidad, la mayor parte de los empleados trabajan en el sector servicios (Wang, 2009).

De manera más específica, esta investigación permite comprender mejor el papel que desempeñan las actitudes y el *engagement* en el trabajo en el comportamiento altruista en el contexto educativo, respondiendo así a las recientes llamadas de investigación adicional en este ámbito (Jimmieson *et al.*, 2010; Zeinabadi, 2010).

En segundo lugar, el estudio contribuye a la todavía escasa investigación empírica y académica sobre el *engagement* (Saks, 2006). Bakker *et al.* (2011) han sugerido que todavía persisten muchas cuestiones por resolver, lo que ha conducido a recientes llamadas a la investigación empírica (Truss *et al.*, 2011) relacionadas con la relación entre el *engagement* en el trabajo y los resultados individuales y organizativos, entre otros. En la misma línea, otros autores (Christian *et al.*, 2011; Rich *et al.*, 2010) han destacado la necesidad mayor investigación acerca de la relación *engagement* en el trabajo-comportamiento en diferentes contextos.

2. Actitudes y comportamiento altruista

La satisfacción en el trabajo y el compromiso afectivo son dos de las actitudes centrales en el ámbito laboral. La satisfacción en el trabajo, a pesar de definirse de muchas maneras, a menudo se ha considerado como “un estado emocional

positivo resultante de la evaluación propia de las experiencias del puesto” (Locke, 1976: 1300). La satisfacción incluye elementos cognitivos (evaluación del puesto) y afectivos (estado emocional), denotando el grado en que las personas mantienen sentimientos positivos o negativos hacia sus puestos de trabajo. En este estudio se considera la satisfacción general con el puesto, en línea con estudios previos (Netemeyer *et al.*, 1997).

Es comúnmente aceptado que la satisfacción es un factor que contribuye el bienestar físico y mental de los empleados e influye en los comportamientos relacionados con el puesto y los comportamientos de ciudadanía, como el altruismo (Organ y Ryan, 1995). A pesar de ello, las correlaciones encontradas entre satisfacción y comportamiento altruista son moderadas (Organ y Ryan, 1995; LePine *et al.*, 2002).

La teoría del intercambio social (Thibaut y Kelley, 1959) proporciona una explicación sobre por qué la satisfacción puede fomentar un comportamiento altruista en los empleados. Esta teoría postula que las interacciones humanas pueden contemplarse como transacciones en las que las personas intercambian recursos con la esperanza de obtener alguna ganancia.

En las relaciones de intercambio exitosas existe reciprocidad cuando una parte ofrece algunos recursos y la otra parte le corresponde del mismo modo. Sin embargo, en algunos intercambios, los empleados pueden recibir ciertos recursos (salario, beneficios, trato justo del supervisor...), pero no pueden responder de manera recíproca mejorando los requisitos de su rol. En tales casos, los empleados corresponderán desarrollando

comportamientos extra-rol e involucrándose en comportamientos discrecionales, tal como el comportamiento altruista (Kabasakal *et al.*, 2011).

Basándose en la “norma de reciprocidad”, Netemeyer *et al.* (1997) plantearon que los empleados se involucran en comportamientos de ciudadanía cuando están satisfechos con la organización y con sus puestos de trabajo. Es decir, cuando los empleados perciben que son bien tratados por su organización y les gusta su trabajo responderán con este tipo de comportamientos.

Dado que los empleados se comportan de acuerdo con sus sentimientos sobre el entorno de trabajo, es más probable que vayan más allá de los requerimientos formales de su puesto y se impliquen en comportamientos altruistas si están satisfechos con su puesto (Organ, 1988; Podsakoff *et al.*, 2000). En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La satisfacción se relacionará positivamente con el comportamiento altruista mostrado por los empleados.

El compromiso organizativo es el vínculo que establece el empleado con la organización. Betanzos y Paz (2007: 210) plantean que el compromiso organizativo, como variable actitudinal, está conformado por tres componentes: cognitivo, afectivo y comportamental.

El componente cognitivo abarca las percepciones, conocimientos y creencias personales. El componente afectivo o emocional surge cuando el trabajador se vincula psicológicamente con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a

buscar también el bienestar de la organización. El componente comportamental se basa en la manifestación del compromiso y supone la confirmación de una acción por una de las partes.

El modelo de Meyer y Allen (1991, 1997), marco de referencia en la literatura, considera que el compromiso organizativo está compuesto por tres dimensiones, las cuales consideran el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y que tiene implicaciones a la hora de decidir si continuar o romper la relación laboral con la organización (Meyer y Allen, 1991: 67). Sin embargo, la naturaleza del estado psicológico es diferente en los distintos componentes.

El compromiso afectivo se refiere al vínculo emocional, la identificación e involucración del empleado con la organización en la que trabaja, resultado de los valores e intereses compartidos. Un empleado con compromiso afectivo desea seguir formando parte de la organización. El compromiso de continuidad surge de la conciencia del costo económico y social asociado con el abandono de la organización y de la falta percibida de una alternativa mejor. El compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación moral de continuar con la relación laboral (Meyer y Allen, 1991).

Un empleado puede desarrollar las tres dimensiones de compromiso con diferentes niveles de intensidad. Por otro lado, las tres dimensiones no son mutuamente excluyentes, sino que pueden estar correlacionadas (Recio y Torres, 2006).

Según Harrison *et al.* (2006), dentro de la reconceptualización del compromiso organizativo de Meyer y Allen

(1991), el compromiso afectivo es el que mayormente coincide con la definición constitutiva y operativa de la actitud. De hecho, el compromiso afectivo ha sido considerado por Riketta (2002: 57) como sinónimo del “compromiso actitudinal”, definido como “la fuerza relativa de la identificación y la involucración de un individuo con una organización concreta” (Mowday *et al.*, 1979: 226).

Se ha planteado que el compromiso afectivo conduce a un mayor desempeño de rol y extra-rol. Los meta-análisis publicados por Organ y Ryan (1995) y Meyer *et al.* (2002) han confirmado la existencia de una relación moderada entre compromiso afectivo y comportamiento altruista. De acuerdo con Mowday *et al.* (1982), los empleados que están comprometidos con la organización están dispuestos a dar algo de sí mismos con el fin de contribuir al bienestar de la misma. Una de las formas de corresponder a la organización es con comportamientos extra-rol o de ciudadanía (Kidwell *et al.*, 1997).

Los empleados que están muy comprometidos con su organización tienen, a menudo, una visión más amplia de sus roles de trabajo, lo que puede aumentar su motivación para exponer un comportamiento altruista. Morrison (1994) ha demostrado que las personas con un fuerte vínculo emocional tienden a definir su rol de trabajo de manera más amplia que aquellas con un vínculo más débil.

Meyer y Herscovitch (2001) sugieren que cuando los empleados desean participar en una acción (ayudar a los demás), debido a la existencia de un vínculo con un objetivo concreto (el grupo de trabajo, la organización), son menos sensibles a las señales o a las restricciones

que podrían limitar su comportamiento. A partir de estas consideraciones, se propone:

Hipótesis 2: El compromiso afectivo se relacionará positivamente con el comportamiento altruista mostrado por los empleados.

3. Engagement en el trabajo y comportamiento altruista

Kahn (1990) fue el primer autor en introducir en el ámbito académico el concepto de *engagement* relacionado con el trabajo, acuñando el término *engagement* personal. Para Kahn (1990: 702) el *engagement* personal representa un estado en el que “los empleados introducen su yo personal en el desempeño de su rol laboral”, invirtiendo energía personal y experimentando una conexión emocional con su trabajo.

Si bien existen diferentes definiciones de *engagement* (Albrecht, 2010; Bakker y Leiter, 2010), autores como Christian *et al.* (2011: 95) definen el *engagement* en el trabajo como “un estado mental, relativamente duradero, referido a la inversión simultánea de energías personales en la experiencia o en el desempeño del trabajo”.

Schaufeli *et al.* (2002: 74) consideran el *engagement* en el trabajo como un constructo motivacional definido como “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción”. El vigor denota altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, y el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando. La dedicación se refiere al sentimiento de signifi-

cancia, entusiasmo y orgullo por el trabajo. Por último, la absorción se caracteriza por la concentración e inmersión del empleado en su trabajo.

Schaufeli y Salanova (2008) sugieren que los empleados *engaged* están enérgicamente y efectivamente conectados con su trabajo. Cuando las personas invierten toda su energía en sus roles laborales, deberían mostrar comportamientos que van más allá de los formalmente requeridos en su puesto de trabajo. Se considera que el *engagement* en el trabajo es un indicador de la voluntad del empleado de dedicar un esfuerzo discrecional para ayudar al empleador (Christian *et al.*, 2011; Saks, 2006).

Autores como Kahn (1990) y Rich *et al.* (2010) sugieren que las personas que invierten su yo personal en su rol laboral es más probable que tengan una concepción más amplia de ese rol y que sean más propensas a salirse de los límites formales de su puesto para favorecer tanto a la organización en general como a las personas que hay en ella. Por lo tanto, un mayor *engagement* en el trabajo debería asociarse con un mayor comportamiento altruista. Rich *et al.* (2010) argumentaron que el *engagement* refleja la inversión simultánea de energía física, emocional y cognitiva en tal forma que la persona está activa y plenamente implicada en el desempeño completo de su rol, incluyendo los comportamientos discrecionales.

Una cuestión especialmente importante es si el *engagement* en el trabajo difiere de otros constructos relacionados, como la satisfacción laboral o el compromiso afectivo. Según Judge y Kammerer-Mueller (2012: 347), el *engagement*

es un constructo motivacional que debe ser diferenciado de las actitudes laborales. El *engagement* en el trabajo refleja como uno invierte sus propias energías, en lugar de una actitud hacia el puesto de trabajo o la organización.

La satisfacción laboral, como actitud, supone un juicio de valor positivo (o negativo) sobre el propio puesto o la situación laboral mientras que el *engagement* en el trabajo es una descripción de las experiencias que resultan del trabajo. El *engagement* en el trabajo se refiere en mayor medida a una conexión psicológica con el desempeño laboral de las tareas que a una actitud hacia las características de la organización o del puesto (Maslach *et al.*, 2001).

El *engagement* en el trabajo implica la propia energía en el trabajo (vigor), la dedicación al trabajo y el nivel de absorción en el mismo (Schaufeli *et al.*, 2002). Mientras que el *engagement* connota activación, la satisfacción es más similar a la saciedad (Macey y Schneider, 2008: 8).

Por otro lado, según Christian *et al.* (2011) la conceptualización más común del *engagement* difiere del compromiso afectivo en dos formas. En primer lugar, el compromiso afectivo se refiere a un vínculo afectivo emocional con los valores de la organización como un todo, mientras que el *engagement* en el trabajo representa percepciones que están basadas en el trabajo en sí mismo (Maslach *et al.*, 2001). En segundo lugar, el *engagement* en el trabajo es un constructo más amplio, ya que implica una inversión integral de la globalidad de uno mismo en términos de energías cognitivas, emocionales y físicas. A partir de estas argumentaciones, se propone:

Hipótesis 3: El *engagement* en el trabajo se relacionará positivamente con el comportamiento altruista mostrado por los empleados.

Hipótesis 4: El *engagement* en el trabajo explicará varianza incremental en el comportamiento altruista mostrado por los empleados por encima de la satisfacción y el compromiso afectivo.

4. Relaciones entre las actitudes y el *engagement* en el trabajo con el comportamiento altruista

En consonancia con la investigación previa, se pidió a los participantes en el estudio que valorasen la satisfacción con el puesto, el compromiso afectivo y el *engagement* en el trabajo en una escala tipo Likert, dado que son ellos los que mejor pueden informar acerca de sus actitudes y nivel de *engagement* en el trabajo.

La medición del comportamiento altruista se basó también en la autoevaluación de los sujetos, al considerar que los propios empleados son más conscientes de este comportamiento que los supervisores. Existe un creciente número de estudios que han utilizado las autoevaluaciones para medir comportamientos de ciudadanía organizativos (Kuehn y Al-Busaidi, 2002; Tremblay *et al.*, 2010).

El *comportamiento altruista* fue medido utilizando la subescala de altruismo de Lin *et al.* (2010), basada a su vez en la de Podsakoff *et al.* (1990). Las respuestas oscilaban de “muy en desacuerdo” (1) a “muy de acuerdo” (5). Ejemplos de los ítems son: “Ayudo a los compañeros que han estado ausentes del trabajo”, “Con gusto ayudo a los compañeros que tengan

problemas relacionados con el trabajo". El *alpha* de Cronbach fue de 0.868.

Para medir la *satisfacción* general con el puesto se usó la escala desarrollada por Hackman y Oldham (1975). Las respuestas oscilaban de "muy en desacuerdo" (1) a "muy de acuerdo" (5). Un ejemplo es: "En general, estoy satisfecho con este trabajo". El *alpha* de Cronbach fue de 0.802.

El *compromiso afectivo* fue valorado con la Escala de Compromiso Afectivo (Meyer *et al*, 1993), sustituyendo "organización" por "universidad". Las respuestas oscilaban de "muy en desacuerdo" (1) a "muy de acuerdo" (7). Se incluyeron, por ejemplo: "Realmente siento los problemas de la universidad como propios", "No siento un gran sentido de pertenencia hacia la universidad" (R). El *alpha* de Cronbach fue de 0.907.

La medición del *engagement* en el trabajo se basó en la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) de Schaufeli *et al*. (2006) que contiene ítems relativos al vigor, la dedicación y la absorción. Las respuestas oscilaban de "muy en desacuerdo" (1) a "muy de acuerdo" (5). Ejemplos de los ítems son: "En mi trabajo me siento lleno de energía", "Estoy inmerso en mi trabajo". El *alpha* de Cronbach fue de 0.814.

En este estudio todas las escalas mostraron una alta consistencia interna ya que los *alphas* de Cronbach superaron el nivel de 0.7 recomendado (Nunnally, 1987).

Finalmente, de acuerdo con la investigación previa, en los análisis se incluyó la edad y el género (hombre: 0, mujer: 1) como variables de control. Se ha argumentado que los trabajadores de mayor edad tienden a exhibir un comportamiento de ciudadanía mayor que los empleados más jóvenes (Ng y Feldman, 2008). Asimismo, Vand Dyne y Ang (1998) han señalado que es más probable que las mujeres se comprometan en comportamientos altruistas, mientras que otros autores (Organ y Ryan, 1995) han destacado que la cooperación y el altruismo son valores femeninos.

En la Tabla 1 se recogen las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones entre todas las variables.

Como puede observarse, el nivel de comportamiento altruista mostrado por los empleados es alto (4.06), y está correlacionado positiva y significativamente con la satisfacción (0.17, $p < .001$), el compromiso afectivo (0.19, $p < .001$) y el *engagement* en el trabajo (0.28, $p < .001$).

Tabla 1
Descriptivos y correlaciones

Variables	Media	DT	1	2	3	4
1. Edad	43.70	10.18				
2. Satisfacción	3.92	0.87	0.08*			
3. Compromiso afectivo	5.17	1.39	0.12**	0.49**		
4. <i>Engagement</i> en el trabajo	3.45	0.96	0.09*	0.55***	0.32***	
5. Comportamiento altruista	4.06	0.73	-0.05*	0.17***	0.19***	0.28***

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Fuente: Elaboración propia.

Las correlaciones entre la variable dependiente y las predictoras son significativas al nivel $p < .001$ y van en la dirección esperada en consonancia con las aproximaciones teóricas. Asimismo, existen correlaciones significativas entre las variables independientes.

Con carácter previo al análisis de regresión jerárquica se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA), con EQS 6.1, sobre los datos de la muestra. Para analizar si la variable *engagement* en el trabajo difiere de constructos relacionados (satisfacción, compromiso afectivo y altruismo) se llevó a cabo una comparación de varios modelos (Tabla 2). Se consideraron cuatro modelos alternativos.

El modelo 1 es el modelo propuesto y en él se cargó cada ítem individual en sus factores latentes propuestos por la teoría. A partir de este se generaron 3 modelos alternativos en los cuales se combinó el *engagement* en el trabajo con cada una de las otras tres variables analizadas (satisfacción laboral, compromiso afectivo y altruismo). Por último, el modelo 5 planteó que todos los ítems individua-

les cargaban en un único factor. Se calcularon 6 índices de ajuste del modelo para determinar cuál de los modelos se ajustaba mejor a los datos (Tabla 2).

Se observa que el modelo 1 fue el que presentó un mejor ajuste. Tanto el índice de ajuste incremental (IFI) como el índice de ajuste comparativo (CFI), fueron superiores a 0.9, presentando, consecuentemente, un ajuste adecuado (Bentler, 1990). Asimismo, tanto la raíz cuadrada del error medio de aproximación (RMSEA), inferior a 0.08, como el intervalo del 90% para este índice, que se encuentra dentro de los valores (0.05-0.08), indicaron un ajuste adecuado del modelo (Browne y Cudeck, 1993).

Los estadísticos y los índices recogidos en la Tabla 2 muestran que ninguno de los modelos alternativos ajustó los datos tan bien como el modelo 1. Por lo tanto, se apoya la adecuación de las medidas para el posterior análisis de regresión jerárquica.

En la Tabla 3 se muestran los resultados de los modelos de regresión jerárquica utilizados para comprobar las hipó-

Tabla 2
Comparación de los modelos de medida

Modelos	χ^2 (df)	IFI	CFI	RMSEA	90% CI	$\Delta\chi^2$
Modelo 1: 4 factores	480 (117)	0.901	0.901	0.071	.063-.078	
Modelo 2: 3 factores ^a	598 (119)	0.868	0.868	0.081	.073-.088	118***
Modelo 3: 3 factores ^b	1112 (119)	0.731	0.739	0.116	.109-.123	632***
Modelo 4: 3 factores ^c	1148 (119)	0.713	0.711	0.120	.112-.127	668***
Modelo 5: 1 único factor	2209 (120)	0.536	0.534	0.151	.144-.158	1729***

N=472, *** $p < .001$.

^a El *engagement* en el trabajo y la satisfacción fueron combinados en un factor.

^b El *engagement* en el trabajo y el compromiso afectivo fueron combinados en un factor.

^c El *engagement* en el trabajo y el altruismo fueron combinados en un factor.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3
Resultados del análisis de regresión jerárquica

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Edad	-0.018	-0.033	-0.046	-0.059
Género	0.174***	0.166***	0.169***	0.157***
Satisfacción		0.172***	0.098	-0.032
Compromiso afectivo			0.154**	0.136**
<i>Engagement en el trabajo</i>				0.253***
R ²	0.032	0.061	0.079	0.123
R ² ajustado	0.028	0.055	0.071	0.114
F	7.794***	22.635***	31.834**	55.728***
Δ R ²		0.029	0.018	0.044
Δ F		14.841***	9.199**	23.894***

*** p<.001; ** p<.01; * p<.05. Los datos muestran los coeficientes beta estandarizados.

Fuente: Elaboración propia.

tesis. Los análisis se realizaron usando *IBM SPSS Statistics 20*. Para examinar la presencia de multicolinealidad se calculó el factor de inflación de la varianza (FIV). En todos los modelos, los factores de inflación de la varianza (FIVs) fueron inferiores a 2, muy por debajo del nivel recomendado de 10 (Neter *et al.*, 1990). Por lo tanto, es improbable que la multicolinealidad afecte a los parámetros estimados.

El modelo 1 incorporó las variables de control, edad y género. El modelo es significativo, siendo el R² ajustado 0.028. Mientras que la edad no está significativamente asociada con el comportamiento altruista, el género sí ($\beta = 0.174$, $p < .001$).

En el segundo modelo, para comprobar las hipótesis 1, se introdujo la variable satisfacción. La hipótesis 1 establecía que la satisfacción se relacionará positivamente con el comportamiento altruista mostrado por los empleados. El modelo es significativo. El R² ajustado es 0.055 y el cambio en el R² es significativo.

Se observa una relación significativa entre satisfacción y comportamiento altruista ($\beta = 0.172$, $p < .001$). Por lo tanto, se apoya la hipótesis 1.

Este resultado es concordante con la investigación previa (Morrison, 1994; Organ y Ryan, 1995; Podsakoff *et al.*, 1990; Williams y Anderson, 1991) y la norma de reciprocidad, de forma que cuando los empleados están satisfechos con sus puestos de trabajo se involucrarán en mayor medida en este tipo de comportamientos (Netemeyer *et al.*, 1997). Asimismo, se mantiene la existencia de una relación significativa entre las variables género y altruismo ($\beta = 0.166$, $p < .001$).

En el tercer modelo, con el fin de comprobar la segunda hipótesis, se añadió la variable compromiso afectivo a las existentes en el modelo previo. La hipótesis 2 establecía que el compromiso afectivo se relacionará positivamente con el comportamiento altruista mostrado por los empleados. El modelo es significativo,

siendo el R^2 ajustado 0.071 y el cambio en el R^2 significativo. Se corrobora pues la hipótesis 2, al evidenciarse una relación positiva significativa entre el compromiso afectivo y el altruismo ($\beta = 0.154$, $p < .01$).

Se mantiene la relación entre el género y el altruismo ($\beta = 0.169$, $p < .001$). Sin embargo, la relación entre satisfacción y altruismo deja de ser significativa. Algunos estudios han corroborado que la satisfacción es un antecedente del compromiso afectivo (Currivan, 1999). De hecho, existe una alta correlación entre ambas variables (0.49, $p < .001$). La existencia de correlación entre estas variables no es sorprendente. Por ejemplo, el meta-análisis de la asociación entre satisfacción y compromiso afectivo de Meyer *et al.* (2002) reveló correlaciones elevadas entre estos constructos (0.65).

Este hallazgo evidencia que de las dos actitudes, el compromiso afectivo es la que se relaciona con el comportamiento altruista. Los empleados con alto compromiso afectivo tienen una conexión emocional con la organización, y están más dispuestos a realizar un esfuerzo extra para ayudar y apoyar a sus compañeros y miembros del grupo de trabajo.

En el cuarto modelo, para contrastar la hipótesis 3 y examinar la hipótesis 4, se incorporó el *engagement* en el trabajo como variable independiente. La hipótesis 3 establecía que el *engagement* en el trabajo se relacionará positivamente con el comportamiento altruista mostrado por los empleados, mientras que la hipótesis 4 planteaba que el *engagement* en el trabajo explicará varianza incremental en el comportamiento altruista mostrado por los empleados por encima de la satisfacción y el compromiso afectivo.

El modelo es significativo ($F = 55.728$, $p < .001$), y el R^2 ajustado asciende al 0.114. La incorporación del *engagement* en la cuarta ecuación produce un cambio significativo en el R^2 a un nivel significativo $p < .001$. Por lo tanto, el *engagement* en el trabajo explica varianza única en el comportamiento altruista. Se confirman, pues, las hipótesis 3 y 4. Según los resultados del análisis, el *engagement* en el trabajo se relaciona positiva y significativamente con el comportamiento altruista ($\beta = 0.253$, $p < .001$), al igual que el compromiso afectivo ($\beta = 0.136$, $p < .01$).

Los resultados sugieren que el compromiso afectivo y especialmente el *engagement* en el trabajo benefician a las organizaciones dado que motivan a los empleados para que adopten comportamientos positivos que van más allá de los requerimientos formales de su puesto.

Un hallazgo relevante es que si bien el compromiso afectivo se relaciona con el comportamiento altruista, la contribución del *engagement* en el trabajo es mayor. Se demuestra que el *engagement* en el trabajo explica varianza incremental en el comportamiento altruista mostrado por los empleados por encima de las actitudes. Por lo tanto, fomentar y sostener el *engagement* en el trabajo debería formar parte de la agenda de la dirección de recursos humanos.

Finalmente se evidencia una relación positiva y significativa entre el género y el altruismo ($\beta = 0.157$, $p < .001$). Las mujeres se implican más en comportamientos altruistas. Este resultado es consistente con el de Dávila de León *et al.* (2011), quienes encontraron que las mujeres ponen en práctica con mayor frecuencia comportamientos de ciudadanía

de carácter relacional, como el altruismo, mientras que los hombres se implican más en comportamientos orientados a la organización.

5. Conclusiones

Intentando responder a las llamadas de distintos investigadores para mejorar el conocimiento sobre el comportamiento de ciudadanía, este trabajo analizó la incidencia de las actitudes y el *engagement* en el trabajo en el desarrollo de comportamientos altruistas.

El altruismo está considerado como un comportamiento clave para mejorar el rendimiento en todas las organizaciones; no obstante, características específicas de las organizaciones de servicios hacen que este tipo de comportamientos adquieran una relevancia especial en el sector servicios. Conviene destacar que distintos aspectos del servicio requieren comportamientos que, siendo difíciles de especificar de antemano, tienen un gran impacto en la percepción de la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente.

De este modo, los comportamientos altruistas, al fortalecer los vínculos en el seno del grupo y como consecuencia mejorar la transferencia de conocimiento, el aprendizaje organizativo y la ejecución de las tareas, resultan clave para promover un clima organizativo positivo, el cual constituye un pilar fundamental para la mejora de la calidad y la imagen de la organización.

Por lo tanto, dadas las repercusiones que para la competitividad del sector servicios puede tener el desarrollo de comportamientos altruistas, el objetivo de

la investigación se concreta en evidenciar los factores que pueden alentarlos, con el propósito de ampliar el conocimiento sobre este tema y facilitar información útil a la dirección de recursos humanos para el desarrollo de estrategias que ayuden a las organizaciones a lograr una ventaja competitiva.

De los resultados obtenidos en el estudio cabe destacar; que el compromiso afectivo y el *engagement* en el trabajo constituyen variables explicativas significativas del comportamiento altruista. Con respecto a la satisfacción con el puesto, se evidencia que cuando se considera de forma aislada se relaciona positiva y significativamente con el altruismo mostrado por los empleados. No obstante, al introducir el compromiso afectivo, tal relación deja de ser significativa.

Esto puede deberse a que la satisfacción con el puesto sea un antecedente del compromiso afectivo, dado que la primera es una respuesta afectiva inmediata hacia el puesto que se establece justo después de que la persona se une a la organización, mientras que el compromiso se desarrolla más lentamente y se basa en una evaluación más global de su relación con la organización. Por lo tanto, aunque no se ha verificado en este estudio, existen indicios de que la satisfacción en el puesto podría incidir indirectamente en los comportamientos altruistas a través del compromiso afectivo.

Los resultados anteriores confirman el principio de reciprocidad y los planteamientos de la teoría de intercambio social. De este modo, se espera que los empleados que manifiestan actitudes favorables y perciben un bienestar psicológico recompensen a sus organizacio-

nes por atender sus demandas laborales y proporcionarles entornos de trabajo agradables, desarrollando comportamientos altruistas.

Cuando se compara la capacidad explicativa del compromiso afectivo y el *engagement* en el trabajo, se evidencia que este último explicó varianza incremental en el comportamiento altruista, más allá del compromiso afectivo. Por lo tanto, se confirma que tener empleados motivados y psicológicamente sanos propicia el desarrollo de comportamientos altruistas.

Este resultado es congruente con investigaciones previas que han señalado que el *engagement* en el trabajo puede aumentar la amplitud de las actividades que las personas consideran como parte de sus roles, de tal forma que no diferencien las actividades relacionadas con el desempeño de tarea de otros comportamientos discrecionales; es decir, simplemente invierten toda su energía en el trabajo, lo cual incluye cualquier actividad que pueda contribuir a su efectividad. Alternativamente, puede que este comportamiento de ayuda, al propiciar un contexto social favorable para la realización del trabajo, fomente el *engagement* en el trabajo de los empleados.

Los resultados anteriores deben tomarse con cautela debido a que el estudio, al ser realizado en el sector educativo, limita la generalización de los resultados a otros contextos y al basarse en un diseño transversal no permite establecer la dirección causal de las relaciones.

No obstante, las limitaciones anteriores no merman el valor de los resultados obtenidos. El estudio realizado sienta las bases para reflexionar sobre actua-

ciones que permitan mejorar la dirección de recursos humanos en el sector de la educación superior. Por lo tanto, del mismo se desprenden implicaciones prácticas importantes.

Con el fin de potenciar el desarrollo de comportamientos altruistas, parece recomendable que los responsables de recursos humanos monitoricen los niveles de compromiso afectivo y de *engagement* en el trabajo y los estimulen mediante intervenciones, tales como el enriquecimiento del trabajo, la implantación de prácticas que mejoren la percepción de apoyo de la organización hacia sus empleados o la formación en liderazgo transformacional.

La literatura señala que ciertas prácticas de recursos humanos pueden contribuir simultáneamente a modelar las actitudes y el *engagement* en el trabajo.

Dado que los empleados *engaged* experimentan un alto grado de conexión con su trabajo, la dirección puede facilitar el *engagement* en el trabajo mediante el diseño de puestos que incluyan características motivadoras, tales como la percepción de mayor autonomía y libertad, así como mayor significancia y variedad de tareas.

Cuando los empleados perciben que su trabajo es significativo e interesante son más entusiastas para invertir todas sus energías en el trabajo. El enriquecimiento del trabajo propicia la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados.

La evidencia empírica también apoya que cuando los empleados perciben que la organización y sus supervisores valoran sus contribuciones, se preocupan por su bienestar y los consideran

un recurso valioso aumenta su vinculación con la organización y su nivel de *engagement* en el trabajo.

En este sentido, las prácticas de recursos humanos orientadas al desarrollo de los empleados, al señalar que la organización no solo se interesa por las ganancias a corto plazo sino que se preocupa por el crecimiento y desarrollo de los empleados, fortalecen un contrato relacional de los empleados con la organización. Su implantación aumenta la probabilidad de que los empleados perciban que la organización muestra interés por establecer una relación contractual a largo plazo basada en la confianza, la lealtad y el compromiso mutuo, lo que redundará en mayores niveles de compromiso afectivo y *engagement* en el trabajo.

Los supervisores son elementos críticos del contexto laboral que pueden influir en cómo los empleados perciben su trabajo y la organización. Los supervisores que utilizan un estilo de liderazgo transformacional articulan una visión clara y atractiva, vinculan los intereses particulares con los colectivos, y apoyan a los empleados en el trabajo hacia los objetivos, actuando como un modelo a seguir, estimulándolos a participar, mostrando interés por ellos como personas y fomentando el trabajo en equipo.

Estos líderes son capaces de introducir sentimientos de pasión e identificación con el trabajo. Los líderes considerados justos, que establecen relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo, que tienen expectativas claras y reconocen el buen desempeño consiguen acrecentar el nivel de *engagement* en el trabajo y el compromiso, al generar en los empleados una mayor motivación y un senti-

do de conexión con el trabajo y la organización.

Las organizaciones deberían fomentar y sostener la energía y la pasión que los empleados introducen en su trabajo y su compromiso con la organización. Para ello, deben crear un entorno organizativo de confianza y apoyo en el que los empleados se sientan seguros para invertir lo mejor de sí mismos.

Al resumir las principales contribuciones de este estudio, se puntualiza en primer lugar que esta investigación contribuyó notablemente al desarrollo de la literatura. Al desarrollar el análisis en el entorno español, el estudio permitió ampliar el conocimiento existente derivado de las investigaciones previas, procedentes mayoritariamente del entorno anglosajón. Además, aunque abundan los estudios centrados en analizar las relaciones entre las actitudes en el trabajo y el desarrollo de comportamientos altruistas, el análisis del *engagement* en el trabajo es más novedoso y ha sido menos estudiado. En este sentido, una aportación importante de este estudio ha sido corroborar la contribución del *engagement* en el trabajo al comportamiento altruista.

En segundo lugar, este trabajo ayudó a entender mejor el papel de las actitudes y el *engagement* en el trabajo en el comportamiento altruista, en un sector en el cual el desarrollo de comportamientos altruistas cobra especial relevancia para su buen funcionamiento, dados los cambios a los que se enfrenta y la elevada autonomía profesional e interpersonal del personal docente e investigador.

No se pueden pasar por alto las demandas, cada vez más exigentes, que la sociedad hace a las instituciones de edu-

cación superior. A la realización de una docencia e investigación de calidad se suman ahora el emprendimiento y la transferencia tecnológica, todo ello en un ambiente muy competitivo. En este contexto, las contribuciones discrecionales de carácter altruista, en la medida que propician un clima organizativo positivo, son claves para mejorar la calidad de los servicios y la imagen corporativa.

En tercer lugar, del estudio se desprenden implicaciones prácticas para la dirección de recursos humanos. El compromiso afectivo y el *engagement* en el trabajo son aspectos esenciales que la dirección de recursos humanos no puede pasar por alto. Consecuentemente, parece recomendable que las instituciones de educación se alejen de la gestión de recursos humanos tradicional que considera a los empleados como simples instrumentos para conseguir los fines organizativos y se aproximen a la psicología organizacional positiva que considera el bienestar psicológico y la salud de los trabajadores como una meta en sí misma y un objetivo legítimo a tener en cuenta cuando se desarrollan las estrategias de recursos humanos.

En otras palabras, la dirección de recursos humanos no solo debe tratar de optimizar el capital humano, sino también el capital psicológico en el cual el *engagement* en el trabajo constituye una dimensión importante.

La mayor capacidad explicativa de la variable *engagement* en el trabajo en el desarrollo de comportamientos altruistas permite concluir que los empleados *engaged* pueden constituir una fuente de diferenciación considerable que las instituciones de educación superior deberían potenciar para lograr la excelencia.

Referencias Bibliográficas

- Albrecht, Simon L. (2010). **Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice**. Glos, England, Edward Elgar.
- Bakker, Arnold B.; Albrecht, Simon L. y Leiter, Michael P. (2011). Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work & Organizational Psychology**, Vol. 20, No. 1, pp. 4-28.
- Bakker, Arnold B. y Leiter, Michael .P. (Eds.) (2010). **Work engagement: A handbook of essential theory and research**. New York, Psychology Press.
- Bentler, Peter M. (1990). Fit indexes, Lagrange multipliers, constraint changes and incomplete data in structural models. **Multivariate Behavioral Research**, Vol. 25, No. 2, pp. 163-172.
- Betanzos Díaz, Norma y Paz Rodríguez, Francisco (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. **Anales de Psicología**, Vol. 23, No. 2 (diciembre), pp. 207-215.
- Browne, Michael W. y Cudeck, Robert (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K. A. Bollen y J. S. Long (Eds.), **Testing structural equations models** (pp. 445-455). Newbury Park, California, Sage.
- Christian, Michael S.; Garza, Adela S. y Slaughter, Jerel E. (2011). **Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance**. **Personnel Psychology**, Vol. 64, No. 1, pp. 89-136.
- Cohen, Aaron y Keren, Danny (2010). Does climate matter? An examination of the relationship between organizational climate and OCB among Israeli teachers. **The Services Industries Journal**, Vol. 30. No. 2, pp. 247-259.

- Currihan, Douglas B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. **Human Resource Management Review**, Vol. 9, No. 4, pp. 495-524.
- Dávila de León, María C.; Finkelstein, Marcia A. y Castien, Juan I. (2011). Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional. **Anales de Psicología**, Vol. 27, No. 2, pp. 498-506.
- Gruman, Jamie A. y Saks, Alan M. (2011). Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, Vol. 21, No. 2, pp. 123-136.
- Hackman, J. Richard y Oldham, Grey R. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.
- Harrison, David A.; Newman, Daniel A. y Roth, Philip L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 2, pp. 305-325.
- Jimmieson, Nerina L.; Hannam, Rache L. y Yeo, Gillian B. (2010). Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: Implications for student quality of school life. **British Journal of Psychology**, Vol. 101, No.3, pp. 453-479.
- Judge, Timothy A. y Kammeyer-Mueller, John D. (2012). Job Attitudes. **Annual Review of Psychology**, Vol. 63, No. 1, pp. 341-367.
- Judge, Timothy A.; Thoreson, Carl J.; Bono, Joyce E. y Patton, Gregory K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, Vol.127, No. 3, pp. 376-407.
- Kabasakal, Hayat; Dastmalchian, Ali e Imer, Pinar (2011). Organizational citizenship behaviour: a study of young executives in Canada, Iran, and Turkey. **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 22, No. 13, 2703-2729.
- Kahn, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724.
- Kidwell, Roland E.; Mossholder, K.evin W. y Bennett, Nathan (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multi-level analysis using groups and individuals. **Journal of Management**, Vol. 23, No. 6, pp. 775-793.
- Kuehn, Kermit W. y Al-Busaidi, Yousef (2002). Citizenship behavior in a non-western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported organizational citizenship behavior. **International Journal of Commerce & Management**, Vol. 12, No. 2, pp. 107-125.
- LePine, Jeffrey A.; Erez, Amir y Johnson, Diane E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No.1, pp. 52-65.
- Lin, Chieh-Peng; Lyau, Nyan-Myau; Tsai, Yuan-Hui; Chen, Wen-Yung y Chiu, Chou-Kang (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, Vol. 95, No. 3, pp. 357-372.
- Locke, Edwin A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology** (pp.1297-1349). Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press.

- Macey William H. y Schneider, Benjamin (2008). The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 1, No. 1, pp. 3–30.
- Maslach, Christina; Schaufeli, Wilmar B. y Leiter, Michael (2001). Job burnout. **Annual Review of Psychology**, Vol. 52, No. 1, pp. 397–422.
- Meyer, John P. y Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Vol. 1, No. 1, pp. 61–89.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J. y Smith, Catherine A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 4, pp. 538–551.
- Meyer, John P. y Allen, Natalie J. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research and application**. Thousand Oaks: C. A., Sage.
- Meyer, John P. y Herscovitch, Lynne (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, Vol. 11, No. 3, pp. 299–326.
- Meyer, John; Stanley, David J.; Herscovitch, Lynne y Topolnytsky, Laryssa (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 61, No. 1, pp. 20–52.
- Morrison, Elizabeth W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employee perspective. **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No.6, pp. 1543–1567.
- Motowidlo, Stephan J.; Borman, Walter C. y Schmit, Mark J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. **Human Performance**, Vol. 10, No. 2, pp. 71–83.
- Mowday, Richard T.; Porter, Lyman W. y Steers, Richard M. (1982). **Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York, Academic Press.
- Mowday, Richard T.; Steers, Richard M. y Porter, Lyman W. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 14, No. 2, pp. 224–247.
- Netemeyer, Richard; Boles, James; McKee, Daryl O. y McMurrrian, Robert (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviours in a personal selling context. **Journal of Marketing**, Vol. 61, No. 3, pp. 85–98.
- Neter, John; Wasserman, William y Kutner, Michael H. (1990). **Applied linear statistical models: Regression, analysis of variance and experimental designs**. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.
- Ng, Thomas W. H. y Feldman, Daniel C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 93, No. 2, pp. 392–423.
- Nunnally, Jum C. (1987). **Teoría Psicométrica**. México, Trillas.
- Organ, Dennis W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Massachusetts, Lexington.
- Organ, Dennis W. y Ryan, Katherine (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, Vol. 48, No. 4, pp. 775–802.
- Paré, Guy y Tremblay, Michel (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justi-

- ce, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. **Group and Organization Management**, Vol. 32, No. 3, pp. 326–357.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Moorman, Robert H. y Fetter, Richard (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, Vol. 1, No. 2, pp. 107–142.
- Podsakoff, Philip M. y MacKenzie, Scott B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. **Human Performance**, Vol. 10, No. 2, pp. 133-151.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Paine, Julie B., y Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Jeong-Yeon, Lee y Podsakoff, Nathan (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, No. 5, pp. 879-903.
- Recio Reyes, Ramón, G. y Torres Solís, José R. (2006). El compromiso organizacional y su relación con el esfuerzo realizado por los empleados en las organizaciones de servicio. **Vértice**, 31 (julio-septiembre), pp. 11-17.
- Rego, Arménio y Cunha, Miguel Pina E. (2008). Organisational citizenship behaviours and effectiveness: An empirical study in two small insurance companies. **The Service Industries Journal**, Vol. 28, No. 4, pp- 541-554.
- Rich, Bruce L.; LePine, Jeffrey A. y Crawford, Eean R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 3, pp. 617–635.
- Riketta, Michael (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, No. 3, pp. 257-266.
- Saks, Alan M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 7, pp. 600-619.
- Salanova, Marisa y Schaufeli, Wilmar B. (2009). **El "engagement" en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión**. Madrid, Alianza Editorial.
- Schaufeli, Wilmar B.; Bakker, Arnold B. y Salanova, Marisa (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 66, No. 4, pp. 701–716.
- Schaufeli, Wilmar B. y Salanova, Marisa (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. En K. Näswall, J. Hellgren, y M. Sverke (Eds.), **The individual in the changing working life** (pp. 380-402). New York, Cambridge University Press.
- Schaufeli, Wilmar B.; Salanova, Marisa; Gonzalez-Roma, Vicente y Bakker, Arnold B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, Vol. 3, No. 1, pp. 71–92.
- Thibaut, John W. y Kelley, Harold H. (1959). **The social psychology of groups**. New York, Wiley.
- Tremblay, Michael; Cloutier, Julie; Simard, Gilles; Chênevert, Denis y Vandenberghe, Christian (2010). The role of HRM practices, procedural justice, or-

- ganizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 3, pp. 405–433.
- Truss, Katie; Soane, Emma; Delbridge, Rick; Alfes, Kerstin; Shantz, Amanda y Petrov, Georgy (2011). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 22, No. 1, pp. 232–233.
- Vand Dyne, Linn y Ang, Soon (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 6, pp. 692-703.
- Wang, Mei-Ling (2009). What makes a good citizen in service settings? **The Service Industries Journal**, Vol. 29, No. 5, pp. 621-634.
- Williams, Larry J. y Anderson, Stella E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, Vol. 17, No. 3, pp. 601–617.
- Zeinabadi, Hassanreza (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 5, No. 0, pp. 998-1003.