

Fomentando empleados *engaged*: el rol del líder y de la autoeficacia

Jacoba Tripiana y Susana Llorens*

Equipo WONT. Universitat Jaume I

Resumen: En el presente estudio se analiza el papel del liderazgo de apoyo y de la autoeficacia en el desarrollo del *engagement* en el trabajo. Concretamente, se evalúa el papel mediador que desempeña la autoeficacia entre el liderazgo y el *engagement* en el trabajo. La muestra está compuesta por 271 empleados que pertenecen a una Administración Pública (Ayuntamiento). Análisis de Ecuaciones Estructurales revelan que la autoeficacia media la relación entre liderazgo y *engagement* en el trabajo. La percepción de tener un liderazgo de apoyo se relaciona de manera significativa con la autoeficacia de los empleados, que a su vez, se relaciona positivamente con el *engagement* en el trabajo.

Palabras clave: Liderazgo; autoeficacia; *engagement*; administración pública.

Title: Fostering engaged employees: the role of leadership and self-efficacy.

Abstract: This study examines the role of supporting leadership and self-efficacy in the development of work engagement. We evaluate the mediating role of self-efficacy between leadership and work engagement in a sample of 271 employees from a Public Administration (City Hall). Results from the Structural Equation Modeling Analysis reveal that self-efficacy mediates the relationship between leadership and work engagement. The perception of having supporting leaders relates significantly with employees' self-efficacy, which in turns, positively relates to work engagement.

Key words: Leadership; self-efficacy; engagement; public administration.

Introducción

La crisis actual de valores, económica y social es una realidad hoy en día. Ahora más que nunca, las empresas necesitan empleados comprometidos y felices en el trabajo. Parece ser que invertir en salud es sinónimo de rentabilidad y competitividad. De hecho, aquellas empresas que cuenten con empleados *engaged* (aquellos que sienten pasión por el trabajo), tendrán más facilidades para salir de la crisis (Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012). En este contexto, el *engagement* puede ser un elemento indispensable para lograr el éxito empresarial. Se define como un estado motivacional-afectivo positivo y psicológico relacionado con el trabajo caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Salanova y Schaufeli, 2009). Aunque mucho se sabe sobre su concepto y medida, resulta indispensable conocer cuáles son sus antecedentes, aquellos que tienen que ver con el ambiente de trabajo y con los recursos personales de los empleados. Esta relación se hace más interesante si se focaliza en un contexto especial: la administración pública. En este sentido, el presente estudio analiza los antecedentes tanto laborales (liderazgo) como personales (autoeficacia profesional) del *engagement* en el trabajo en el contexto de la administración pública basándonos en el Modelo RED (Recursos/Experiencias/Demandas) (Salanova, Cifre, Llorens, Martínez, y Lorente, 2011; Salanova, Cifre, Martínez, y Llorens, 2007).

Modelo Teórico: el Modelo RED

El modelo RED (Salanova, Cifre et al., 2007 y 2011) es un modelo explicativo de la salud psicosocial que considera como factor clave para el desarrollo de la salud psicosocial las creencias de eficacia. Este modelo surge como extensión del Modelo de Demandas-Control (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990) y el Modelo de Demandas- Recursos laborales (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001),

aunque centrándose en el estudio de la salud psicosocial desde una aproximación más integral, ya que engloba en un mismo modelo la evaluación del malestar psicosocial (p.e., *burnout*, tecnoestrés, adicción al trabajo) combinado con el estudio de factores de salud más positivos (p.e., *engagement*, satisfacción, *flow*, emociones positivas) y consecuencias organizacionales (p.e., desempeño, calidad de trabajo y del producto, absentismo, compromiso organizacional, compromiso social). En este sentido, el modelo considera cuatro bloques de variables, a saber: recursos personales, demandas/recursos laborales, emociones/experiencias y conductas laborales. Mientras que los recursos personales son liderados por la autoeficacia que actúa como el prisma con el que percibir el resto del ambiente social del trabajo, las demandas y los recursos laborales se dividen, a su vez, en demandas/recursos relacionados con la tarea (p.e., la sobrecarga cuantitativa como demanda y el control como recurso), a nivel social (p.e., la sobrecarga emocional como demanda y el apoyo social como recurso), a nivel organizacional (p.e., la inseguridad laboral como demanda y las oportunidades de carrera como recurso) y a nivel extra-laboral (p.e., conciliación familia-trabajo). Según el Modelo RED y el Modelo de Demandas- Recursos laborales, los recursos personales se definen como aquellos recursos propios de las personas que conforman el equipo de trabajo, que solos o en interacción con recursos laborales y extra organizacionales, son funcionales a la hora de afrontar demandas laborales o extra organizacionales (Salanova, Llorens et al., 2012), y que además tienen valor en sí mismas como fuentes de motivación, aprendizaje y desarrollo tanto a nivel individual como colectivo (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, y Schaufeli, 2007). En segundo lugar, los recursos laborales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/u organizacionales del trabajo que son funcionales en el logro de metas laborales, reducen las demandas laborales y estimulan el crecimiento y el desarrollo personal. Y finalmente, las demandas laborales se conceptualizan como: “aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y/u organizacionales que requieren del trabajador un esfuerzo físico y/o psicológico y que se asocian con costes físicos y/o psicológicos” (Salanova, 2009, p. 101). El

*** Dirección para correspondencia [Correspondence address]:**

Susana Llorens, Área de Psicología Social, Universitat Jaume I, Av. Sos Baynat, s/n. 12071. Castellón (España). E-mail: llogum@uji.es

Modelo RED diferencia entre “demandas amenazantes” y “demandas retadoras”. Las demandas amenazantes (p.e., el conflicto de rol) se definen como aquellas demandas negativas que tienen el potencial para dañar el beneficio o logro personal, provocando emociones negativas y un estilo pasivo de afrontamiento. Al contrario, las demandas retadoras (p.e., la sobrecarga cuantitativa) se conceptualizan como aquellas demandas que son valoradas positivamente por tener el potencial para promover beneficios o logros personales, oportunidades para el desarrollo y realización personal, provocando emociones positivas y un estilo activo de afrontamiento o de solución de problemas (para una revisión ver Llorens, del Líbano, y Salanova, 2009).

Las premisas teóricas del Modelo RED indican que las demandas y los recursos tanto laborales/extra-organizacionales como personales, son los responsables de dos procesos psicológicos diferenciados que pueden desarrollarse en el tiempo, en forma de espirales: la espiral de deterioro de la salud y la espiral de motivación. El modelo comienza con la existencia previa de determinados niveles de creencias de eficacia percibida, esto es, autoeficacia o eficacia colectiva. Las creencias de eficacia definen el prisma con el que el trabajador evalúa su ambiente de trabajo (demandas y recursos laborales). Como consecuencia de creencias de eficacia bajas la persona cree que no puede controlar su ambiente de forma efectiva, lo que potenciará la percepción de demandas amenazantes y la falta de recursos laborales. Esta situación incrementa la posibilidad de que la persona experimente mayores niveles de malestar psicosocial y aparezcan consecuencias organizacionales negativas. A su vez, con el tiempo estas consecuencias organizacionales negativas pueden influir en el decremento de la percepción de recursos personales, siguiendo la espiral de deterioro de la salud. Por el contrario, cuando las creencias de eficacia son elevadas y las personas creen que controlan su ambiente de forma adecuada, es más probable que perciban más demandas retadoras y más recursos laborales. A su vez, esto incrementa la posibilidad de que estas personas disfruten de mayores niveles de bienestar psicosocial y redundan en un mejor desempeño, calidad del trabajo y un mayor compromiso con la organización. Estas consecuencias positivas pueden ser las responsables del incremento de los niveles de recursos personales siguiendo, en este caso, la espiral de motivación (Llorens, del Líbano, y Salanova, 2009).

El modelo ha sido validado en diferentes muestras ocupacionales (del Líbano, Llorens, Salanova, y Schaufeli, 2012; Llorens, Bakker, Schaufeli, y Salanova, 2006; Salanova, Llorens, y Schaufeli, 2011) y preocupacionales (estudiantes universitarios; Llorens, Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2007; Salanova, Martínez, y Llorens, 2012) a nivel individual. Recientemente, el modelo ha sido validado utilizando medidas colectivas en una muestra de 533 empleados anidados en 62 equipos de trabajo, 62 supervisores y 13 organizaciones (Torre, Salanova, Llorens, y Schaufeli, 2012). Los resultados de esta validación muestran que cuando los equipos disponen de recursos saludables (clima de apoyo del equipo,

coordinación y trabajo en equipo), su desempeño tanto intra como extra rol es mejor (evaluado por el supervisor) pero sólo cuando éstos se sienten mejor (más *engaged*).

Engagement en el Trabajo

El *engagement* en el trabajo (*work engagement*) se ha definido tradicionalmente como un estado mental positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular (Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker, 2002). Concretamente, el vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzos en el trabajo que se está realizando incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción se produce cuando se está totalmente concentrando en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando” y se tienen dificultades en desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas (Salanova, 2009, p. 157).

La investigación científica ha puesto de manifiesto que el *engagement* es importante ya que incrementa el desempeño y la calidad (Salanova, Agut, y Peiró, 2005; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, y Schaufeli, 2003; Salanova, Martínez, y Llorens, 2012; Torrente et al., 2012), la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (del Líbano et al., 2012; Llorens et al., 2006). Asimismo, el *engagement* tiene un efecto positivo sobre la satisfacción con la vida y un efecto negativo sobre los síntomas depresivos (Hakanen y Schaufeli, 2012). Los empleados *engaged* se sienten más comprometidos con la organización, tienen menos índices de absentismo y no tienen la intención de abandonar la organización (Schaufeli, 2012). Además, estos empleados experimentan emociones positivas, y disfrutan de buena salud mental y psicosomática, sobre todo si se compara con los adictos al trabajo (Schaufeli, 2012). Esto es, tener empleados *engaged* puede ofrecer una ventaja competitiva a las organizaciones, ya que los empleados *engaged* ofrecen una calidad de servicio superior, según la percepción de sus clientes, también tienen menos errores, sufren menos lesiones y accidentes de trabajo, muestran comportamientos de trabajo más innovadores y son mejor evaluados por sus supervisores en términos de eficacia y rendimiento en el trabajo que sus compañeros menos *engaged*.

Si bien conocer las consecuencias del *engagement* es importante, también lo es conocer los antecedentes que hacen posible que se genere este estado mental positivo relacionado con el trabajo. La investigación demuestra que cuantos más recursos laborales estén disponibles en el trabajo, aumenta la probabilidad de tener más empleados *engaged* (Salanova, Grau, Cifre, y Llorens, 2000). Una revisión de la litera-

tura señala como posibles potenciadores del *engagement* los recursos laborales (p.e., autonomía, clima de apoyo social, feedback). Dentro de los recursos laborales, se ha encontrado una relación positiva entre los recursos sociales, como la confianza organizacional (Acosta, Salanova, y Llorens, 2012) o las prácticas organizacionales saludables que fomentan el apoyo social en los equipos de trabajo y el *engagement* en el trabajo (Salanova, Cifre et al., 2011). En el *engagement* colectivo de los equipos de trabajo, los recursos sociales (clima de apoyo del equipo, coordinación e interdependencia de tareas) también juegan un papel muy importante como antecedentes (Torrente et al., 2012). También se ha estudiado la relación entre el *engagement* y otro tipo de recursos, concretamente recursos de información y comunicación (control de tiempos y control de métodos), encontrando una relación positiva entre el aumento de estos recursos de tarea y el *engagement*. La investigación ha demostrado que los recursos laborales como la variabilidad en las competencias profesionales requeridas y el apoyo social, son más predictivos de *engagement* en el trabajo en condiciones de altas demandas laborales (por ejemplo, la alta carga de trabajo, trabajo con carga emocional) (Schaufeli, 2012)

Pero además, la investigación ha demostrado el papel clave que juegan en este proceso los recursos personales. Estos se definen como propios de las personas que conforman el equipo de trabajo, que solos o en interacción con recursos laborales y extra organizacionales, son funcionales a la hora de afrontar demandas laborales o extra organizacionales (Salanova, Martínez, y Llorens, 2012). Pero además, tienen valor en sí mismos como fuentes de motivación, aprendizaje y desarrollo (Xanthopoulou et al., 2007) y como mecanismos de ampliación y construcción de otros recursos personales de manera duradera (Fredrickson, 2001). Uno de los recursos personales clave para incrementar el *engagement* es la autoeficacia (Hernández, Llorens, y Rodríguez, 2014; Llorens et al., 2007; Salanova, Llorens, y Schaufeli, 2011).

Autoeficacia y *Engagement*

De acuerdo con la Teoría Social Cognitiva de Bandura (1997, p. 3), la autoeficacia se define como las “creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”. La autoeficacia no es una creencia generalizada sino específica a dominios o áreas particulares de funcionamiento (p.e., el trabajo) (Salanova, Grau, Cifre, y Llorens, 2000). De esta manera, encontramos personas con elevados niveles de autoeficacia para ciertas tareas o en determinadas condiciones (p.e., para hablar en público), y bajos niveles de autoeficacia en otros dominios y circunstancias (p.e., para escribir en inglés).

Bandura (2000) considera que las creencias de eficacia afectan a cómo nos comportamos, a qué pensamos y a cómo nos sentimos. Respecto a nuestro comportamiento, tendemos a elegir aquellas tareas para las que nos sentimos capaces y evitamos aquellas otras que creemos que exceden nues-

tras capacidades. En segundo lugar, las creencias de eficacia determinan la cantidad de esfuerzo empleado para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo o persistencia en tratar de lograr algo. Bajos niveles de autoeficacia llevan asociados abandonos tempranos, mientras que niveles elevados suponen esfuerzo y perseverancia. Por otro lado, las creencias de eficacia también afectan a nuestros pensamientos y sentimientos. De esta manera, las personas que se consideran poco eficaces en el afrontamiento de las demandas del entorno exageran la magnitud de sus deficiencias y las dificultades potenciales del medio. Estos pensamientos negativos generan estrés y dificultan la utilización de los recursos disponibles. Mientras que las personas que se perciben eficaces centran sus esfuerzos en las demandas que pueda plantearles la situación y se esfuerzan para afrontarlas adecuadamente.

La investigación previa en el contexto laboral ha demostrado que las creencias de eficacia influyen en diferentes aspectos: (1) en la elección y selección de respuestas, así como en el esfuerzo y perseverancia de las personas cuando tienen que enfrentarse a situaciones en las que encuentran obstáculos (Llorens, García-Renedo, y Salanova, 2005), (2) en el tipo de estrategia de *coping* que se utiliza para afrontar las demandas laborales (Salanova, Grau, y Martínez, 2006), (3) en la motivación y el compromiso en las actividades que se emprenden (Llorens et al., 2007) y (4) en el *engagement* en el trabajo y en los estudios en forma de ciclos y espirales positivas (Salanova, Llorens, y Schaufeli, 2011).

¿Pero qué genera estos niveles de autoeficacia necesarios para incrementar los niveles de *engagement* en el trabajo? De acuerdo con la TSC cuatro son las fuentes que generan autoeficacia: (1) experiencias de éxito, experiencias de dominio o logros de ejecución, (2) aprendizaje vicario proporcionado por modelos sociales, a través de la observación de los fracasos o de los éxitos de los demás, (3) estados fisiológicos y emocionales (signos de debilidad como nerviosismo o sudoración se interpretan como falta de capacidad, mientras que muestras positivas como tranquilidad, alegría, se interpretan como signos de dominio y control) y (4) la persuasión verbal (Bandura, 2000). Si bien es cierto que todas estas fuentes son generadoras de autoeficacia, la persuasión verbal se presenta como uno de los antecedentes clave en el contexto organizacional. Consiste en el refuerzo social, las críticas positivas, los halagos y las palabras de ánimo, es decir consiste en el desarrollo de un clima de liderazgo positivo.

Liderazgo: Fuente de autoeficacia

De acuerdo con la Teoría Social Cognitiva el comportamiento de los empleados es el resultado de la combinación de recursos personales, la motivación y los recursos contextuales o ambiente social del trabajo. De acuerdo con Bandura (2000), el liderazgo puede considerarse una de las fuentes clave para desarrollar la autoeficacia en el trabajo y sus consecuencias positivas en el bienestar de los trabajadores y en el rendimiento. Uno de los tipos de liderazgo que puede ac-

tuar como motor de la autoeficacia es el liderazgo de apoyo o el liderazgo transformacional. Este se define como aquel estilo de dirigir en que el líder amplía y eleva los intereses de sus empleados, y además estos líderes generan la conciencia y aceptación de los objetivos y la misión del grupo, posponiendo los propios intereses a los intereses del colectivo (Bass, 1985). Los líderes de apoyo y transformacionales tienen el potencial de influir en el bienestar psicológico de los empleados (Turner, Barling, y Zacharatos, 2002) por las características de estos líderes. Concretamente, son fuentes de apoyo social, de *feedback*, es un clarificador de rol, y hacen que los seguidores perciban un alto grado de justicia y de equidad a través de la proporción de recursos tanto materiales como sociales/emocionales, como por ejemplo el reconocimiento.

Diferentes investigaciones han puesto de manifiesto que el liderazgo actúa como un recurso laboral de tipo social muy potente. Concretamente, se ha mostrado evidencia de que el liderazgo transformacional disminuye el riesgo de enfermedad coronaria, así como el estrés laboral y el *burnout* (ver Salanova, 2009). Pero además, aumenta el bienestar (Nielsen y Munir, 2009; Nielsen, Yarker, Randall, y Munir, 2009), es un impulsor de la congruencia de metas, de la claridad del puesto y de la satisfacción laboral (Schulz, Greenley, y Brown, 1995), de la confianza (Harvey, Kelloway, y Duncan-Leiper, 2003), de la justicia percibida (Piccolo, Bardes, Mayer, y Judge, 2008) y de los sentimientos de control (Sparr y Sonnentag, 2008), afectos positivos y *engagement* (Llorens, Salanova, y Losilla, 2009). Además, desarrolla em-

pleados saludables (*i.e.*, creencias de eficacia, *engagement* y resiliencia), mejora el desempeño extra e intra rol de los equipos (Cruz-Ortiz, Salanova, y Martínez, 2013; Salanova, Llorens et al., 2012; Torrente et al., 2012) y aumenta el rendimiento (Dumdum, Lowe, y Avolio, 2002). Diferentes investigaciones han encontrado evidencias del papel mediador de las creencias de eficacia en la relación entre el liderazgo transformacional y el bienestar en el trabajo (Walumbwa, Bruce, Avolio, y Zhu, 2008; Walumbwa, Wang, Lawler, y Shi, 2004) y entre este tipo de liderazgo y el desempeño (Pillai y Williams, 2004). Así, una de las aportaciones del presente estudio a la investigación científica radica en el estudio de los antecedentes del *engagement* considerando tanto los recursos personales (autoeficacia) como una de sus fuentes por excelencia: el liderazgo transformacional en la administración pública.

El Presente Estudio

Considerando la investigación previa, el objetivo del presente estudio es evaluar la relación entre liderazgo transformacional y el *engagement*, teniendo en cuenta el papel mediador de la autoeficacia profesional de los empleados de una Administración Pública (Ayuntamiento). Concretamente, la hipótesis de este estudio es la siguiente: esperamos que la autoeficacia en el trabajo medie totalmente la relación entre el liderazgo y el *engagement* del trabajo percibido por el personal del Ayuntamiento (ver Figura 1).

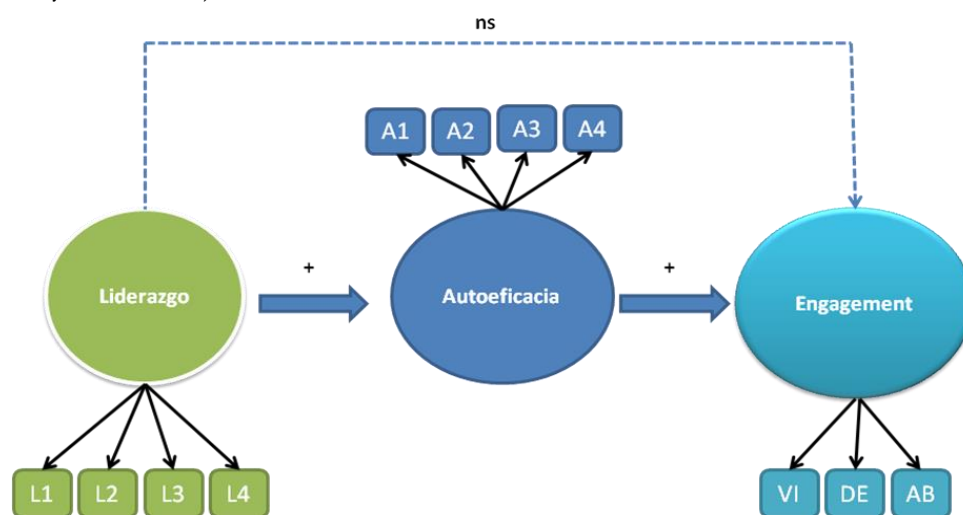


Figura 1. Modelo hipotetizado.

Método

Participantes y Procedimiento

La muestra está compuesta por 271 empleados pertenecientes a una Administración pública, concretamente a un Ayuntamiento. Se trata de una muestra de conveniencia cu-

yos datos se recogieron en los años 2006-2007. El 55% de los participantes fueron mujeres, con una media de edad de 33 años ($SD = 2.17$), el 40% tenía estudios universitarios (diplomaturas y licenciaturas), el 85% tenían contratos de trabajos fijos con una media de 23 años ($SD = 10.23$) trabajando en el mismo ayuntamiento. Puesto que la empresa cuenta con 600 trabajadores, y en el estudio han participado

271 empleados (45% de la plantilla) se supera el mínimo de 240 empleados que serían necesarios para que la muestra sea representativa con un margen de error de 0.015 y el 90% de confiabilidad. Además, la muestra también es adecuada para llevar a cabo Análisis de Ecuaciones Estructurales puesto que en el estudio han participado 271 sujetos y supera el mínimo de 252 observaciones que se necesitan para un poder estadístico de .80 y 40 grados de libertad (MacCallum, Browne, y Sugawara, 1996).

Respecto al procedimiento, desde el ayuntamiento contactaron con el equipo de investigación ya que estaban interesados en evaluar los Riesgos Psicosociales en la Entidad Local. Tras las primeras entrevistas, se procedió a revisar las herramientas y adaptarlas a las características particulares del Ayuntamiento. Tras su aceptación a participar en el estudio, se procedió a la cumplimentación de los cuestionarios para la evaluación de Riesgos Psicosociales. A cada participante se le facilitó una carta informativa donde se indicaban los objetivos del proyecto y el procedimiento de cumplimentación de los cuestionarios. La administración de los cuestionarios (30 minutos aproximadamente) fue *online* y por tanto se pudo cumplimentar desde el trabajo o desde cualquier ordenador personal. Se garantizó la confidencialidad de los datos.

Medidas

Las variables han sido estructuradas siguiendo el Modelo RED (Recursos, Experiencias y Demandas) cuyas escalas y relaciones entre las variables han sido previamente validadas científicamente (Salanova, Cifre et al., 2007 y 2011). El presente estudio se basa en el proceso motivacional del Modelo RED e incluye tres variables: liderazgo, autoeficacia relacionada con el trabajo, y *engagement* en el trabajo. Para ello, el personal del ayuntamiento cumplimentó el cuestionario RED utilizando una escala tipo Likert de 0 (*nunca*) a 6 (*siempre*), pensando en el ambiente de trabajo del Ayuntamiento. Las variables utilizadas se presentan a continuación.

Liderazgo transformacional. Se evaluó mediante cuatro ítems del cuestionario RED (Salanova, Cifre et al., 2007 y 2011). Un ejemplo de ítem es: '*En mi trabajo, la persona que me supervisa trata a los empleados teniendo en cuenta sus sentimientos y opiniones*' (alpha = .95).

Autoeficacia profesional. Se evaluó mediante cuatro ítems del cuestionario RED (Salanova, Cifre et al., 2007 y 2011). Un ejemplo de ítem es: '*Me siento capaz de realizar bien mi trabajo aunque tenga que resolver problemas difíciles*' (alpha = .92).

Engagement en el trabajo. Se evaluó mediante 17 ítems de la versión española del cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES; Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli, 2001) que incluye tres dimensiones: (1) Vigor (6 ítems; alpha = .85; '*Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo*'), (2) Dedicación (6 ítems; alpha = .90; '*Estoy entusiasmado con mi trabajo*') y (3) Absorción (5 ítems, alpha = .84; '*El tiempo vuela cuando estoy trabajando*').

Análisis de Datos

En primer lugar, se calcularon análisis descriptivos (*i.e.*, medias, desviaciones típicas), intercorrelaciones y análisis de fiabilidad (alpha de Cronbach) mediante el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 21.0.

En segundo lugar, se realizó el test de Harman de factor único (ver Podsakoff, MacKenzie, Lee, y Podsakoff, 2003) mediante el paquete estadístico AMOS 21.0 para comprobar el sesgo de la varianza común.

Finalmente, se realizaron Análisis de Ecuaciones Estructurales (*SEM*) mediante el paquete estadístico AMOS 21.0 para conocer las relaciones estructurales hipotetizadas en el estudio. Para ello se siguieron los pasos básicos descritos por Baron y Kenny (1986) cuando se trata de constructos latentes y el test de Sobel (1982; *cf.* Wood, Goddman, Beckmann, y Cook, 2008). Siguiendo a James, Mulaik y Brett (2006) se pusieron a prueba dos modelos para verificar las hipótesis: M1. Modelo de Mediación Total que asume que la autoeficacia desempeña un rol de mediador total entre liderazgo y *engagement* en el trabajo (ver Figura 1) y M2. Modelo de Mediación Parcial que asume que la autoeficacia juega un rol de mediador parcial entre liderazgo y *engagement* en el trabajo; esto es, que también existe una relación directa entre liderazgo y *engagement*.

Se utilizaron métodos de estimación de máxima verosimilitud mediante el cálculo de los índices absolutos y relativos de bondad de ajuste (Marsh, Balla, y Hau, 1996): el índice Chi-cuadrado ($p > .05$), índice chi-cuadrado relativo (χ^2/df ; hasta 5.0), el *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA), así como el *Comparative Fit Index* (CFI), el *Tucker-Lewis Index* (TLI) y el *Incremental Fit Index* (IFI). Valores por debajo de .08 y mayores de .90 indican un buen ajuste para RMSEA (Brown y Cudeck, 1993) y para el resto de índices (Hornung y Glaser, 2010; Hoyle, 1995; James et al., 1982), respectivamente. Además, se calculó el *Akaike Information Criterion* (AIC; Akaike, 1987) para comparar modelos competitivos no-anidados; a niveles menores de AIC, mejor es el ajuste.

Resultados

Análisis Descriptivos y Test de Harman

La Tabla 1 muestra las medias, desviaciones típicas e intercorrelaciones entre las variables del estudio. Los resultados muestran que todas las escalas cumplen con el criterio de fiabilidad propuesto por la investigación científica (Nunnally y Bernstein, 1994). Además, los análisis de correlaciones indican que, tal y como se esperaba, todas las variables están positiva y significativamente relacionadas en un 100% de los casos (r media = .41) (ver Tabla 1).

En segundo lugar, los resultados del test de factor único de Harman (*p.e.*, Podsakoff et al., 2003) revelaron un pobre ajuste a los datos, $\chi^2(44) = 1318.71$, $RMSEA = .33$, $CFI = .51$, $TLI = .39$, $IFI = .51$. Además, en el mismo instrumento

se utilizaron diferentes encabezados entre las diferentes partes del instrumento para mantener la atención de los sujetos; ésta resulta ser una estrategia válida para evitar el sesgo de la varianza común ya desde el diseño de la investigación (Podsakoff, MacKenzie, y Podsakoff, 2012). Por tanto, parece ser que el sesgo de la varianza del método común no afecta a los datos del estudio y por tanto podemos atribuir que la varianza de las variables se debe a los mismos constructos psicosociales que evaluamos y no al método de evaluación.

Tabla 1. Medias (M), desviación típica (DT), consistencia interna (alpha de Cronbach en la diagonal) y correlaciones de las variables del estudio (N = 271).

Variable	M	DT	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Liderazgo	3.68	1.85	.95				
2. Autoeficacia	5.08	.95	.19**	.92			
3. Vigor	4.40	1.06	.40***	.41***	.85		
4. Dedicación	3.51	1.58	.48***	.26***	.61***	.90	
5. Absorción	3.50	1.33	.39***	.26***	.58***	.57***	.84

Nota. Todas las correlaciones son significativas a *** $p < .001$ y ** $p < .01$.

Ajuste del Modelo: Modelos de Ecuaciones Estructurales

La Tabla 2 muestra los resultados de los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) sobre la relación entre liderazgo, autoeficacia profesional y *engagement* en el trabajo. El modelo está compuesto por una variable exógena (liderazgo) y dos variables endógenas (autoeficacia profesional, y *engagement* en el trabajo). Además, el liderazgo, la autoeficacia profesional y el *engagement* en el trabajo (en sus dimensiones de vigor, dedicación y absorción) se trataron como variables latentes. El liderazgo y la autoeficacia están compuestas por cuatro indicadores (ítems), mientras que el *engagement* está compuesto por tres indicadores (escalas; i.e., vigor, dedicación y absorción).

Tabla 2. Índices de ajuste para Modelos de Ecuaciones Estructurales (N = 271).

Modelos	χ^2	gl	χ^2/gl	RMSEA	CFI	TLI	IFI	AIC	χ^2 dif.
M1	158.95	42	3.78	.10	.95	.94	.96	206.95	
M2	96.70	41	2.35	.07	.98	.97	.98	146.71	62.25***

Notas. χ^2 = Chi-cuadrado; gl = grados de libertad; χ^2/gl = Chi-cuadrado relativo; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; IFI = Incremental Fit Index; AIC = Akaike information Criterion; dif. = diferencia. *** $p < .001$.

Por tanto, los resultados utilizando análisis de Ecuaciones Estructurales proporcionan evidencia a favor del M2. Modelo de Mediación Parcial. La Figura 2 muestra la representación gráfica de este modelo. Todas las variables manifiestas presentan pesos factoriales que oscilan de .71 a .97 en los factores latentes correspondientes. En segundo lugar, una revisión de los pesos de regresión para el M2 revela que, tal y como esperábamos, el liderazgo se relaciona positiva y significativamente sobre la autoeficacia profesional, $\beta = .17, p < .01, R^2 = 3\%$, el cual a su vez se relaciona positiva y significativamente con el *engagement* en el trabajo, $\beta = .30, p < .001, R^2 = 19\%$. Finalmente, el liderazgo también muestran una rela-

Si siguiendo a Baron y Kenny (1986) los resultados de los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) indican que el modelo hipotetizado, M1. Modelo de Mediación Total, en el cual la autoeficacia media de forma total la relación entre el liderazgo y el *engagement* en el trabajo, $\chi^2(42) = 158.95, \chi^2/gl = 3.78, RMSEA = .10, CFI = .95, TLI = .94, IFI = .96, AIC = 206.95$, ajusta significativamente peor a los datos, Delta $\chi^2(1) = 62.25, p < .001$, que el M2. Modelo de Mediación Parcial que incluye también una relación directa del liderazgo y el *engagement* en el trabajo, $\chi^2(41) = 96.70, \chi^2/gl = 2.35, RMSEA = .07, CFI = .98, TLI = .97, IFI = .98, AIC = 146.71$. Estos resultados apoyan el M2. Modelo de Mediación Parcial, de manera que (1) el liderazgo se relaciona significativa y positivamente con el *engagement* a través de la autoeficacia profesional y además (2) existe una relación directa y significativa del liderazgo al *engagement* de trabajo en equipo, $\beta = .49, p < .001$.

Además, se cumplieron tres de los cuatro procesos para variables latentes de Baron y Kenny (1986) en el M2: (1) el liderazgo se relaciona de forma positiva y significativa con la variable mediadora (autoeficacia profesional), $\beta = .17, p < .01$; (2) la autoeficacia profesional se relaciona de forma significativa y positiva con el *engagement* en el trabajo, $\beta = .40, p < .001$; (3) el liderazgo se relaciona de forma positiva y significativa con el *engagement* en el trabajo, $\beta = .55, p < .001$; Sin embargo, (4) la relación entre liderazgo y el *engagement* en el trabajo continúa siendo significativa cuando se controla por la autoeficacia profesional, $\beta = .49, p < .001$. Estos resultados revelan que la autoeficacia profesional no media de forma total la relación entre liderazgo y *engagement* en el trabajo. Los resultados del test de Sobel (1982; ver Wood et al., 2008) muestran que el efecto indirecto del liderazgo sobre el *engagement* en el trabajo a través de la autoeficacia profesional es estadísticamente significativo, Sobel test = 2.45, $p < .01$.

ción directa positiva y significativa con el *engagement* en el trabajo, $\beta = .49, p < .001, R^2 = 12\%$.

Además, los resultados dan evidencia a favor de la fiabilidad y validez convergente para las variables latentes del modelo SEM, dado que: (1) *Composite Reliability*, CR, y los *Análisis de Varianza Extraída*, AVE de las escalas, son superiores a 0.7 and 0.5, respectivamente (CRs oscilan desde .81 a .95; AVEs oscilan desde .58 a .83). Además, todos los pesos factoriales son altamente significativos dado que los pesos de regresión son significativamente diferentes de cero a un nivel de 0.001 (dos colas) (Fornell y Larcker, 1981). Para poner a prueba la validez discriminante, comparamos las correlaciones al cuadrado de cada par de constructos latentes y

lo comparamos con el *AVE* de cada constructo (Fornell y Larcker, 1981). Los resultados muestran también evidencia para la validez discriminante en los factores latentes (100%). Así, las correlaciones al cuadrado de cada par de variables la-

tentes fueron menores que los valores *AVE*s. Por tanto, existe suficiente evidencia para decir que los diferentes constructos del modelo son significativamente diferentes.

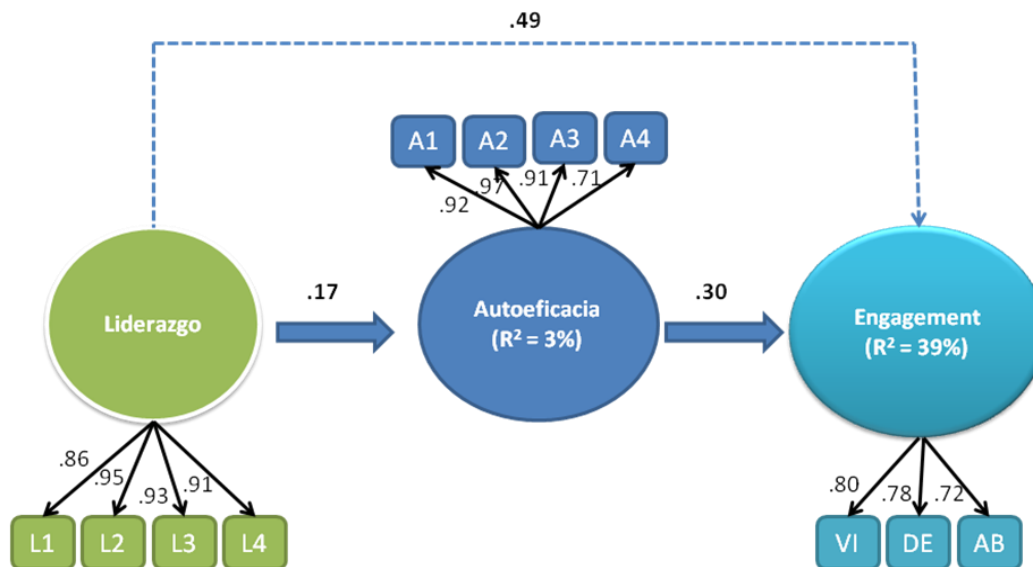


Figura 2. Modelo estructural de liderazgo, autoeficacia profesional y *engagement* en el trabajo ($N = 271$). *Nota:* Todos los coeficientes estandarizados son significativos a $p < .001$.

Discusión

El objetivo del presente estudio era conocer la relación entre liderazgo transformacional y el *engagement*, teniendo en cuenta el papel mediador de la autoeficacia profesional de los empleados de una Administración Pública (Ayuntamiento). Esperábamos que la autoeficacia en el trabajo mediara totalmente la relación entre el liderazgo y el *engagement* percibido por el personal del Ayuntamiento.

Los resultados de los Modelos de Ecuaciones Estructurales (*SEM*) mostraron que, tal y como se esperaba, la autoeficacia media la relación entre el liderazgo y el *engagement* en el trabajo en el personal de la Administración Pública. De manera específica, el liderazgo se relacionó de forma positiva y significativa con la autoeficacia, que a su vez se relacionó de manera positiva y significativa sobre el *engagement*. Pero además, se ha demostrado también el papel tan potente del liderazgo no sólo sobre la autoeficacia sino también sobre el *engagement* de manera directa. Por tanto, parece ser que el personal de la administración pública que percibe un estilo de liderazgo de apoyo, ve incrementadas las creencias de eficacia sobre sus capacidades para realizar con éxito su trabajo, y experimenta mayores niveles de *engagement*, esto es, mayores niveles de energía, dedicación y absorción. Además, estos niveles de *engagement* se incrementan debido no sólo al papel mediador de las creencias de eficacia, sino también gracias al papel del líder.

Estos resultados van en la línea de la investigación previa, donde se muestran las relaciones positivas entre lideraz-

go, autoeficacia y *engagement* (p.e., Nielsen y Munir, 2009; Nielsen et al. 2009; Salanova, Llorens et al. 2012; Torrente et al., 2012; Turner et al., 2002). Concretamente, la investigación anterior (p.e., Walumbwa et al. 2004, 2008) ha señalado el papel mediador de las creencias de eficacia en la relación entre el liderazgo transformacional y el bienestar en el trabajo. Por tanto los resultados del presente estudio concuerdan con los obtenidos anteriormente. Este estudio apoya las evidencias sobre el poder del liderazgo de apoyo y transformacional sobre el bienestar psicológico en el trabajo, ya que además de relacionarse con los niveles de *engagement*, este tipo de liderazgo se relaciona de forma positiva con la autoeficacia, principal recurso personal para afrontar las demandas laborales según el Modelo RED (Salanova, Cifre et al., 2007 y 2011). Resultados que van en la línea de las investigaciones previas, donde se ha demostrado que los líderes de apoyo y transformacionales tienen el potencial de influir en el bienestar psicológico de los empleados (p.e., Turner et al., 2003), mejoran el desempeño extra e intra rol de los equipos (p.e., Salanova, Llorens et al., 2012; Torrente et al., 2012) y aumentan el rendimiento (p.e., Dum Dum et al., 2002). Por tanto, podemos concluir que la Administración Pública debe fomentar un liderazgo de apoyo y transformacional así como creencias de eficacia en sus trabajadores para lograr un incremento en los niveles de *engagement* de los empleados. En suma, los resultados apoyan la hipótesis planteada en esta investigación y podemos indicar que ésta se ha cumplido.

Limitaciones e Investigación Futura

Pese a las fortalezas que tiene este estudio, también presenta algunas limitaciones. En primer lugar, se trata de una muestra de conveniencia, lo cual compromete la generalización de los resultados obtenidos. Sin embargo, los datos se recogieron en un contexto real, incluyendo trabajadores que pertenecían a diferentes departamentos del Ayuntamiento los cuales tenían diferentes responsables. La segunda limitación es que los datos han sido recogidos mediante cuestionarios de autoinforme, lo que podría generar el sesgo de la varianza común. Sin embargo, el test de Harman revela que no existe sesgo en la varianza del método común en la base de datos. En futuros estudios sería interesante incluir más administraciones públicas (al menos 30) para poder replicar los resultados obtenidos, agregando las puntuaciones a nivel de equipo u organización dado la relevancia de las unidades de trabajo en este contexto. También sería interesante incluir la percepción de los propios usuarios del servicio con respecto a la evaluación de la calidad del servicio o incluso de la evaluación del desempeño por parte de los propios supervisores estudiando efectos e interacciones transnivel mediante análisis de datos multinivel. Finalmente, otra limitación del estudio es que se trata de un estudio transversal. En futuros estudios sería interesante incluir diseños longitudinales (2 o 3 momentos de recogida de datos) para poder poner a prueba ciclos y espirales de liderazgo, creencias de eficacia y *engagement* en el trabajo.

Implicaciones Teóricas y Prácticas

El presente estudio muestra diferentes contribuciones tanto teóricas y prácticas. A nivel teórico, el presente estudio amplía la investigación sobre el rol mediador de las creencias de eficacia en su relación entre el liderazgo y *engagement* en el trabajo en el contexto de la Administración Pública. Los resultados obtenidos proporcionan evidencia a favor del Modelo RED (Salanova, Cifre et al., 2007 y 2011) en este contexto, ya que se comprueba como la existencia de determinados recursos laborales (liderazgo de apoyo y transformacional) genera bienestar psicossocial (*engagement*), influyendo en esta relación, los recursos personales (autoeficacia profes-

sional) tal y como postula este Modelo. Además, esta investigación contribuye a conocer la relación entre los recursos sociales en el trabajo, en este caso el liderazgo y el bienestar laboral, concretamente el *engagement*. Asimismo, aporta datos sobre el papel de los recursos personales (autoeficacia) en la relación entre recursos laborales y el bienestar laboral.

Desde un punto de vista práctico, los resultados de este estudio pueden ser claves para implementar estrategias de intervención para el desarrollo del *engagement* en profesionales del sector público. Concretamente, los resultados indican que para incrementar el *engagement* en el trabajo es necesario poner en marcha estrategias de intervención que faciliten el desarrollo de los niveles de autoeficacia en los empleados, lo cual se consigue fomentando el desarrollo de líderes de apoyo, de líderes que transformen la vida de los empleados en el trabajo. Para ello sería importante que esta intervención se centre tanto a nivel individual como a nivel organizacional, por ejemplo, realizando evaluaciones periódicas de los factores psicossociales en el trabajo para eliminar o controlar los posibles riesgos psicossociales y optimizar los aspectos positivos, implantando actuaciones de desarrollo directivo dirigidas a conseguir estilos de liderazgo de apoyo, establecer sistemas de comunicación eficaces entre los responsables y los empleados, a través de los cuáles los trabajadores puedan recibir *feedback* sobre el resultado de su trabajo y con los que puedan participar en la organización y diseño de las tareas y de los puestos, etc. Es decir, actuaciones dirigidas a aumentar los recursos laborales para que los trabajadores puedan afrontar de manera satisfactoria, las demandas de sus puestos y de esta forma aumentar el bienestar de los empleados.

Nota Final: Los resultados de este estudio permiten conocer la relación de los recursos sociales con el bienestar psicossocial en el trabajo, a través de los recursos personales. Además, apoyan los postulados del Modelo RED (Recursos/Experiencias/Demandas) (Salanova, Cifre et al., 2007 y 2011) en el contexto de una Administración Pública. Con este trabajo se obtiene información sobre la importancia del tipo de liderazgo que debe implantarse en las Administraciones Públicas, para generar bienestar entre los empleados, lo cual a su vez repercutirá en conseguir un sector público de calidad.

Agradecimientos.- Este estudio está subvencionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (PSI2011-22400).

Referencias

- Acosta, H., Salanova, S., y Llorens, S. (2012). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el *engagement* en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13, 125-134.
- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52, 317-332. Doi: 10.1007/BF02294359
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman & Co.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75-78. Doi: 10.1111/1467-8721.00064
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. Doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Brown, M. W., y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K. A. Bollen, y J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el *engagement* grupal. *Revista de Psicología Social*, 28, 183-196.
- Del Libano, M., Llorens, S., Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2012). About the bright and dark sides of self-efficacy: Work engagement and workaholism. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 688-701. Doi: 10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.38883
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. Doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., y Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. En B. J. Avolio, y F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 36-66). Oxford: Elsevier Science.

- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. Doi: 10.2307/3151312
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226. Doi: 10.1037/0003-066X.56.3.218
- Hakanen, J. J., y Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424. Doi: 10.1016/j.jad.2012.02.043
- Harvey, S., Kelloway, E. K., y Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of overload-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 306-315. Doi: 10.1037/1076-8998.8.4.306
- Hernández, I., Llorens, S., y Rodríguez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30, 247-258.
- Hornung, S., y Glaser, J. (2010). Employee responses to relational fulfilment and work-life benefits. *International Journal of Manpower*, 31, 73-92.
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. En R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling, Concepts, Issues and applications* (pp. 1-15). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- James, L. R., Mulaik, S. A., y Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9, 233-244. Doi: 10.1177/1094428105285144
- Karasek, R. A., y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Nueva York: Basic Books.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391. Doi: 10.1037/1072-5245.13.3.378
- Llorens, S., del Libano, M., y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En M. Salanova (Ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 63-93). Madrid: Síntesis.
- Llorens, S., García-Renedo, M., y Salanova, M. (2005). Burnout como consecuencia de una crisis de eficacia: Un estudio longitudinal en profesores de secundaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 55-70.
- Llorens, S., Salanova, M., y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de la construcción. *Directivos construcción*, 220, 48-55.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825-841. Doi: 10.1016/j.chb.2004.11.012
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., y Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 2, 130-149. Doi: 10.1037/1082-989X.1.2.130
- Marsh, H. W., Balla, J. R., y Hau, K.T. (1996). An evaluation of incremental Fit Indices: A clarification of mathematical and empirical properties. En G.A. Marcoulides, y R.E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling, issues and techniques* (pp. 136-162). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Nielsen, K., y Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 4, 313-329. Doi: 10.1080/02678370903385106
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, F., y Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectorial questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1236-1244. Doi: 10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., y Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate or attenuate organizational injustice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 273-298. Doi: 10.1080/13594320701743517
- Pillai, R., y Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 144-159. Doi: 10.1108/09534810410530584
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Podsakoff, N. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. Doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. Doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Salanova, M., Grau, R., y Martínez, I. (2006). Job Demands and coping behaviours: the moderating role of professional self-efficacy. *Psychology in Spain*, 10, 1-7.
- Salanova, M., Grau, R., Cifre, E., y Llorens, S. (2000). Computer training, frequency of use and burnout: the moderating role of computer self-efficacy. *Computers in Human Behavior*, 16, 575-590. Doi: 10.1016/S0747-5632(00)00028-5
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Agut, S., y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227. Doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I.M., Llorens, S., y Lorente, L. (2011). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. En S. Clarke, C. Cooper, y R. Burke (Eds.), *Occupational health and safety: Psychological and behavioral challenges* (pp. 295-320). UK: Gower.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I.M., y Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales*. España: Lettera Publicaciones.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 69-90.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., y Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34, 43-73. Doi: 10.1177/1046496402239577
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We need a Hero! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 255-285. Doi: 10.1177/1059601112470405
- Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2012). Success breeds success, especially when self-efficacy is related to an internal attribution of causality. *Estudios de Psicología*, 33, 151-165. Doi: 10.1174/021093912800676420
- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. Doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schulz, R., Greenley, J., y Brown, R.L. (1995). Organization, management, and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 333-345. Doi: 10.2307/2137323
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. En S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Sparr, J. L., y Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 198-225. Doi: 10.1080/13594320701743590
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.
- Turner, N., Barling, J., y Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at work. En C. Snyder, y J. Shane (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 715-728). New York: Oxford University Press.
- Walumbwa, F.O., Bruce, J., Avolio, B., y Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793-825. Doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., y Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 77, 515-553. Doi: 10.1348/0963179042596441
- Wood, R. E., Goodman, J. S., Beckmann, N., y Cook, A. (2008). Mediation testing in management research: A review and proposals. *Organizational Research Methods*, 11, 270-295. Doi: 10.1177/1094428106297811
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2007). How job and personal resources influence work engagement and financial turnover: A diary study in a Greek fast-food company. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141. Doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121

(Artículo recibido: 17-7-2013; revisado: 20-12-2013; aceptado: 07-01-2014)