



Universidad de Oviedo

Programa de doctorado en Ciencias de la Salud

Compromiso Laboral: Evaluación y Factores Moduladores

Work Engagement: Assessment and Modulating Factors

Francisco Prieto Díez

Oviedo, 2023



Universidad de Oviedo

Programa de doctorado en Ciencias de la Salud

Compromiso Laboral: Evaluación y Factores Moduladores

Work Engagement: Assessment and Modulating Factors

Directores: Marcelino Cuesta Izquierdo

José Muñoz Fernández

Doctorando: Francisco Prieto Díez

Oviedo, 2023



RESUMEN DEL CONTENIDO DE TESIS DOCTORAL

1.- Título de la Tesis	
Español/Otro Idioma: Compromiso Laboral: Evaluación y Factores Moduladores	Inglés: Work Engagement: Assessment and Modulating Factors
2.- Autor	
Nombre: Francisco Prieto Díez	DNI/Pasaporte/NIE: 10.854.214 P
Programa de Doctorado: Ciencias de la Salud	
Órgano responsable: Centro Internacional de Postgrado	

RESUMEN (en español)

El compromiso es un factor importante en la gestión de las organizaciones por su influencia en el grado de eficacia y competitividad de las mismas. El compromiso de las personas con el trabajo está relacionado positivamente con el desempeño laboral por lo que es considerado un concepto positivo. En general, el concepto compromiso se refiere al vínculo que surge de una persona hacia alguien o algo, a la identificación o involucramiento de un individuo con una actividad o con una organización.

Mientras que desde la empresa se buscan evidencias de la repercusión del compromiso del empleado en términos de productividad, satisfacción del cliente, ventas, deseo de permanencia en la organización, etc.; la academia ofrece diferentes aproximaciones relacionándolo con el rol desempeñado en el trabajo, con la naturaleza enérgica y positiva del compromiso (opuesta al *burnout*), con la influencia de ciertos recursos y la relación con la organización a la que pertenece. Se ha definido como un constructo con componentes cognitivos, conductuales y emocionales asociados al desempeño.

El principal objetivo de esta Tesis doctoral es generar y validar un nuevo instrumento de medida del compromiso laboral en español. Una Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA) que permita evaluar el compromiso en personas que trabajan tanto por



cuenta ajena (asalariados) como en emprendedores y trabajadores por cuenta propia.

Para alcanzar este objetivo se realizó una revisión de la literatura científica y de las dimensiones utilizadas en su evaluación y se planteó un modelo de compromiso basado en la participación efectiva, implicación y emoción positiva generada con la actividad laboral. Se revisa la literatura que relaciona el compromiso con factores personales y factores del contexto laboral; se estudian esas relaciones en busca de criterios de validez del instrumento de medida y se investiga la repercusión de ciertas variables en la predicción del compromiso laboral atendiendo a variables personales como rasgos de personalidad, características sociodemográficas y a otras características del contexto laboral.

Los resultados muestran unas excelentes propiedades psicométricas de la escala ESCOLA con una estructura esencialmente unidimensional. Se cumple la invarianza de medida de la escala en función del género, de la edad y de la condición laboral (ser trabajador por cuenta propia/emprendedor o ser trabajador por cuenta ajena). ESCOLA muestra diferencias estadísticamente significativas en función de la condición laboral evidenciando puntuaciones más elevadas en compromiso laboral por parte de los emprendedores y trabajadores por cuenta propia. Respecto al estatus laboral, se encuentran diferencias entre trabajadores con puestos directivos o con función de mando frente a trabajadores cualificados sin dicha función de mando, mostrándose una relación positiva entre el compromiso laboral y el nivel jerárquico. Se evidencia mayor capacidad predictiva del compromiso laboral a través de la relación positiva con rasgos específicos de la personalidad emprendedora más que con los rasgos generales de personalidad. El compromiso laboral evaluado con ESCOLA tiene una correlación elevada con los rasgos: autonomía, innovación y motivación de logro; así como con la felicidad personal (como variables personales); correlaciona también con la felicidad



laboral y el clima organizacional percibido (como variables del contexto laboral) mostrándose como variables estadísticamente significativas para explicar el compromiso de los trabajadores. En búsqueda de otras posibles relaciones, el clima organizacional mostró un papel moderador en la relación de la autonomía con el compromiso laboral de las personas. Con la presente Tesis Doctoral se han identificado aspectos que podrían ser relevantes para potenciar el compromiso en el contexto laboral.

RESUMEN (en Inglés)

Engagement is an important factor in the management of organizations because of its influence on their efficiency and competitiveness. Work engagement is positively related to job performance and is therefore considered a positive concept. In general, the concept of engagement refers to the link that emerges from a person towards someone or something, to the identification or involvement of a person with an activity or with an organization. While companies seek evidence of the impact of employee engagement in terms of productivity, customer satisfaction, sales, desire to remain in the organisation, etc., Academia offers different approaches relating it with the role played at work, with the energetic and positive nature of the engagement (as opposed to burnout), with the influence of certain resources and the relationship with the organization to which it belongs. It has been defined as a construct with cognitive, behavioural and emotional components associated with job performance.

The main objective of this doctoral Thesis is to generate and validate a new instrument to assess work engagement in Spanish language. A Work Engagement Scale (ESCOLA) to assess engagement in people who work both, as salaried employees and as



entrepreneurs and self-employed workers. To achieve this objective, a review of the scientific literature and the dimensions used in its evaluation was carried out and a model of engagement based on effective participation, involvement and positive emotion generated by the work activity was proposed. The literature that connects engagement with personal factors and factors of the work context is reviewed; these relationships are studied in search of criteria for the validity of the assessment instrument and the impact of certain variables in the prediction of work engagement is investigated, taking into account personal variables such as personality traits, socio-demographic characteristics and other variables of the work context.

Results show excellent psychometric properties of the ESCOLA with an essentially unidimensional structure. Measurement invariance of the scale as a function of gender, age and employment status (being self-employed/entrepreneur or employee) is observed. ESCOLA shows statistically significant differences according to employment status, with higher engagement scores for entrepreneurs and the self-employed. With regard to employment status, differences are found between workers in executive or management positions versus skilled workers without such a management role, showing a positive relationship between work engagement and hierarchical level. More predictive ability of work engagement is shown through the positive relationship with specific entrepreneurial personality traits rather than with general personality traits.

Work engagement assessed with ESCOLA has a high correlation with the traits: autonomy, innovation and work achievement motivation; as well as with personal happiness (as personal variables); it also correlates with work happiness and perceived organizational climate (as variables of the work context) showing themselves as statistically significant variables to explain the engagement of workers. In the search for



Universidad de Oviedo

identified issues that could be relevant to increase the work engagement.

**SR. PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA DE DOCTORADO
EN CIENCIAS DE LA SALUD**

Agradecimientos

La realización de esta Tesis Doctoral no hubiera sido posible sin el apoyo de ciertas personas que me han acompañado durante el proceso que fue más largo de lo esperado, por lo que es el momento de agradecer su confianza.

Comienzo con Álvaro Postigo que siempre me brindó su apoyo y ánimo constante. Generoso con su conocimiento, su tiempo y paciencia. Álvaro transitó este camino recientemente por lo que me transmitía sus experiencias y me aportaba confianza, sin su colaboración este trabajo habría sido mucho más difícil de realizar.

Agradecer a mis excelentes Directores, José Muñoz y Marcelino Cuesta, por transmitirme el entusiasmo por la investigación desde el pensamiento crítico y la búsqueda de la excelencia. Su dedicación generosa y su actitud positiva me impulsaron a continuar en los momentos más complicados.

A Yolanda de la Roca, quien me animó a iniciar esta aventura. Su apoyo fue incondicional durante todo el proceso de la Tesis Doctoral por su paciencia, comprensión y aporte de motivación. Como Doctora, su acompañamiento fue fundamental intercambiando sus valiosos puntos de vista. Agradezco infinitamente su cariño y generosidad.

Y finalmente a Lidia y a Luna Prieto de la Roca. Por su paciencia en los momentos en los que estuve ausente e inmerso en este proyecto. Este trabajo también se lo dedico a ellas, por su enorme reconocimiento al valor del estudio y a la importancia de aprender constantemente.

Índice de Contenidos

Resumen

Summary

1	Compromiso laboral	1
1.1	Concepto y evolución.....	2
1.2	Medición	9
1.2.1	Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA)	14
1.3	Factores Moduladores	17
1.3.1	Edad, Género y Condición Laboral	20
1.3.2	Personalidad emprendedora y otros factores personales asociados al compromiso laboral.	22
1.3.3	Factores del contexto laboral y su relación con el compromiso: felicidad en el trabajo y el clima organizacional.	25
2	Objetivos.....	28
3	Publicaciones	30
3.1	Primer artículo.....	31
3.2	Segundo artículo	42
3.3	Tercer artículo	48
3.4	Cuarto artículo.....	57
4	Discusión	80
5	Conclusiones.....	87
6	Referencias.....	90

Resumen

El compromiso es un factor importante en la gestión de las organizaciones por su influencia en el grado de eficacia y competitividad de las mismas. El compromiso de las personas con el trabajo está relacionado positivamente con el desempeño laboral por lo que es considerado un concepto positivo. En general, el concepto compromiso se refiere al vínculo que surge de una persona hacia alguien o algo, a la identificación o involucramiento de un individuo con una actividad o con una organización.

Mientras que desde la empresa se buscan evidencias de la repercusión del compromiso del empleado en términos de productividad, satisfacción del cliente, ventas, deseo de permanencia en la organización, etc.; la academia ofrece diferentes aproximaciones relacionándolo con el rol desempeñado en el trabajo, con la naturaleza enérgica y positiva del compromiso (opuesta al *burnout*), con la influencia de ciertos recursos y la relación con la organización a la que pertenece. Se ha definido como un constructo con componentes cognitivos, conductuales y emocionales asociados al desempeño.

El principal objetivo de esta Tesis doctoral es generar y validar un nuevo instrumento de medida del compromiso laboral en español. Una Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA) que permita evaluar el compromiso en personas que trabajan tanto por cuenta ajena (asalariados) como en emprendedores y trabajadores por cuenta propia. Para alcanzar este objetivo se realizó una revisión de la literatura científica y de las dimensiones utilizadas en su evaluación y se planteó un modelo de compromiso basado en la participación efectiva, implicación y emoción positiva generada con la actividad laboral. Se revisa la literatura que relaciona el compromiso con factores personales y factores del contexto laboral; se estudian esas relaciones en busca de criterios de validez del instrumento de medida y se investiga la repercusión de ciertas variables

en la predicción del compromiso laboral atendiendo a variables personales como rasgos de personalidad, características sociodemográficas y a otras características del contexto laboral.

Los resultados muestran unas excelentes propiedades psicométricas de la escala ESCOLA con una estructura esencialmente unidimensional. Se cumple la invarianza de medida de la escala en función del género, de la edad y de la condición laboral (ser trabajador por cuenta propia/emprendedor o ser trabajador por cuenta ajena). ESCOLA muestra diferencias estadísticamente significativas en función de la condición laboral evidenciando puntuaciones más elevadas en compromiso laboral por parte de los emprendedores y trabajadores por cuenta propia. Respecto al estatus laboral, se encuentran diferencias entre trabajadores con puestos directivos o con función de mando frente a trabajadores cualificados sin dicha función de mando, mostrándose una relación positiva entre el compromiso laboral y el nivel jerárquico. Se evidencia mayor capacidad predictiva del compromiso laboral a través de la relación positiva con rasgos específicos de la personalidad emprendedora más que con los rasgos generales de personalidad. El compromiso laboral evaluado con ESCOLA tiene una correlación elevada con los rasgos: autonomía, innovación y motivación de logro; así como con la felicidad personal (como variables personales); correlaciona también con la felicidad laboral y el clima organizacional percibido (como variables del contexto laboral) mostrándose como variables estadísticamente significativas para explicar el compromiso de los trabajadores. En búsqueda de otras posibles relaciones, el clima organizacional mostró un papel moderador en la relación de la autonomía con el compromiso laboral de las personas. Con la presente Tesis Doctoral se han identificado aspectos que podrían ser relevantes para potenciar el compromiso en el contexto laboral.

Summary

Engagement is an important factor in the management of organizations because of its influence on their efficiency and competitiveness. Work engagement is positively related to job performance and is therefore considered a positive concept. In general, the concept of engagement refers to the link that emerges from a person towards someone or something, to the identification or involvement of a person with an activity or with an organization. While companies seek evidence of the impact of employee engagement in terms of productivity, customer satisfaction, sales, desire to remain in the organisation, etc., Academia offers different approaches relating it with the role played at work, with the energetic and positive nature of the engagement (as opposed to burnout), with the influence of certain resources and the relationship with the organization to which it belongs. It has been defined as a construct with cognitive, behavioural and emotional components associated with job performance.

The main objective of this doctoral Thesis is to generate and validate a new instrument to assess work engagement in Spanish language. A Work Engagement Scale (ESCOLA) to assess engagement in people who work both, as salaried employees and as entrepreneurs and self-employed workers. To achieve this objective, a review of the scientific literature and the dimensions used in its evaluation was carried out and a model of engagement based on effective participation, involvement and positive emotion generated by the work activity was proposed. The literature that connects engagement with personal factors and factors of the work context is reviewed; these relationships are studied in search of criteria for the validity of the assessment instrument and the impact of certain variables in the prediction of work engagement is investigated, taking into account personal variables such as personality traits, socio-demographic characteristics and other variables of the work context.

Results show excellent psychometric properties of the ESCOLA with an essentially unidimensional structure. Measurement invariance of the scale as a function of gender, age and employment status (being self-employed/entrepreneur or employee) is observed. ESCOLA shows statistically significant differences according to employment status, with higher engagement scores for entrepreneurs and the self-employed. With regard to employment status, differences are found between workers in executive or management positions versus skilled workers without such a management role, showing a positive relationship between work engagement and hierarchical level. More predictive ability of work engagement is shown through the positive relationship with specific entrepreneurial personality traits rather than with general personality traits. Work engagement assessed with ESCOLA has a high correlation with the traits: autonomy, innovation and work achievement motivation; as well as with personal happiness (as personal variables); it also correlates with work happiness and perceived organizational climate (as variables of the work context) showing themselves as statistically significant variables to explain the engagement of workers. In the search for other possible relationships, the organizational climate showed a moderating role in the relationship between autonomy and work engagement. This Doctoral Thesis has identified issues that could be relevant to increase the work engagement.

1 Compromiso laboral

En general, el concepto compromiso se refiere al vínculo que surge de una persona hacia alguien o algo, a la identificación o involucramiento de un individuo con una actividad o con una organización. El compromiso es un factor importante en la gestión de las organizaciones por su influencia positiva en el grado de eficacia y competitividad de las mismas, por lo que es considerado un concepto positivo. El compromiso ha ido adquiriendo relevancia y se ha relacionado con otros factores que afectan al desempeño y al bienestar del trabajador en el contexto laboral. Investigaciones sobre la participación de los empleados muestran que el compromiso se vincula con niveles más altos de desempeño tanto a nivel individual como de organización (Bakker y Bal, 2010; Demerouti y Cropanzano, 2010; Halbesleben y Wheeler, 2008; Rich et al., 2010). Los empleados comprometidos con la organización son proactivos, promueven la innovación e invierten esfuerzos en mejorar los resultados de su organización (Grant y Ashford, 2008; Harter et al., 2002; Saks, 2006; Salanova et al., 2005). A lo largo del tiempo, en su estudio, se ha definido teniendo en cuenta distintos parámetros originándose así diferentes conceptos que aluden a diferentes formas de compromiso. A pesar del uso generalizado del término no cuenta con una definición única ni una conceptualización uniforme, ofreciéndose distintas aproximaciones que sugieren una diferenciación en el compromiso como rasgo, como estado psicológico o como comportamiento (Macey y Schneider, 2008; Solomon y Sridevi, 2010).

La mayoría de los investigadores consideran el compromiso laboral como la implicación y participación efectiva de las personas en el trabajo, el cual genera un afecto positivo asociado al trabajo y al entorno laboral (Castellano et al., 2019; Maslach et al., 2001; Rothbard y Patil, 2012; Salanova y Llorens, 2008).

En la presente Tesis se plantea un modelo de compromiso laboral basado en la implicación, la participación efectiva, la voluntad de invertir esfuerzo en la tarea y la emoción positiva generada con la actividad laboral; conceptualizándolo como la inversión del individuo en el rol laboral. Para ello, se define el compromiso laboral o *engagement* como un estado psicológico que impulsa la participación efectiva e implicación en el trabajo que se genera por la utilización de los propios recursos y que permite una emoción y percepción positiva del desempeño. En esta investigación se valora el compromiso desde una perspectiva individual, como una orientación estable hacia el trabajo realizado atendiendo a los componentes del compromiso: físico, emocional y cognitivo, descritos en la literatura. Se analiza también la posible influencia del contexto laboral en esa relación del trabajador con su actividad profesional y se explora la influencia en el compromiso de ciertos rasgos generales de personalidad así como los rasgos específicos asociados a la conducta emprendedora.

1.1 Concepto y evolución

La literatura existente muestra que alcanzar una definición integral de compromiso en el contexto laboral puede ser difícil (Solomon y Sridevi, 2010). Mientras que el compromiso organizacional ha sido ampliamente estudiado, el concepto de compromiso laboral o *work engagement* es relativamente reciente en el ámbito de la psicología organizacional y del trabajo (Wefald et al., 2011). En la última década el concepto de compromiso de los empleados ha atraído la atención de los académicos y profesionales en disciplinas como la gestión empresarial, la psicología y el comportamiento organizacional. Por lo general, el concepto de compromiso organizacional engloba aspectos relacionados con el apego, la lealtad, la vinculación y la motivación de los trabajadores con la organización. Ha habido mucho debate sobre la delimitación del compromiso ya que, a menudo, se asocia a constructos como compromiso

organizacional, satisfacción laboral, implicación laboral, *organizational citizenship behaviour* (OCB; Bakker y Leiter, 2010; Robinson et al., 2004), desempeño laboral (Bakker y Bal, 2010; Halbesleben, 2010; Halbesleben y Wheeler, 2008) o con la satisfacción del cliente (Salanova et al., 2005), entre otros conceptos que modulan la relación entre el empleado y la organización. Meyer y Gagne (2008) señalaron el compromiso como un constructo clave en la literatura sobre comportamiento organizacional. Es complejo delimitar su alcance, ya que cada estudio sobre el compromiso de los empleados lo explora en un contexto diferente y en relación con múltiples variables, por lo que no hay una definición ni medición universal y unánime del compromiso.

Mowday et al. (1979) definen el compromiso organizacional como "la fuerza de la identificación de un individuo con una determinada organización y de su participación en la misma. Conceptualmente puede estar caracterizado por al menos tres factores que pueden presentarse o no de manera conjunta: fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y un fuerte deseo de permanencia como miembro de la organización". Estos investigadores estudiaron el compromiso desde una perspectiva unidimensional referida al compromiso afectivo o dimensión afectiva. Este tipo de compromiso se caracteriza por la existencia de un vínculo emocional del trabajador hacia la empresa en la que alcanza sus expectativas y cubre sus necesidades, lo que hace que se genere un deseo de permanencia en la organización. Los empleados con altos niveles de compromiso afectivo tienden a empatizar con los problemas que surgen en la organización y tratan de solucionarlos, son favorables a los cambios y se involucran en ellos. El compromiso afectivo o dimensión afectiva (*affective commitment*) del compromiso organizacional, es la dimensión que más estudios ha generado a lo largo del tiempo.

Allen y Meyer (1990) aluden a la dedicación y lealtad del individuo hacia la organización; y en su reconocido modelo describen el compromiso con la organización como un estado psicológico con tres componentes: compromiso Afectivo, compromiso Normativo y compromiso de Continuidad; que lo determinan y que pueden presentarse simultáneamente aunque en diferentes proporciones. El compromiso Afectivo es la disposición emocional positiva del empleado hacia la empresa u organización, por la que se identifica, involucra y disfruta de la pertenencia a ella. El compromiso Normativo es la disposición cognitivo-afectiva del empleado hacia la empresa, por la que permanece y se involucra de acuerdo con consideraciones de gratitud, reciprocidad y deber moral; es un vínculo de obligación moral. El compromiso de Continuidad es la disposición racional del empleado hacia la empresa, por la que permanece y se involucra de acuerdo con sus estimaciones de costes y beneficios, no necesariamente porque le interese su trabajo u organización (Meyer et al., 2002). Son muchas las investigaciones que han evidenciado el efecto del compromiso de continuidad sobre la intención de permanecer vinculado a la organización sin que suela incidir positivamente en el desempeño (Littlewood, 2003; Mathieu y Zajac, 1990; Meyer, 2014; Meyer et al., 2002). Se ha cuestionado esta dimensión ya que Meyer y Allen defienden el compromiso como un estado psicológico y el compromiso de continuidad no tiene obligatoriamente unas connotaciones psicológicas. Los tres tipos de compromiso presentan diferentes consecuencias favoreciendo la permanencia del trabajador en la empresa, pero su comportamiento varía de acuerdo al tipo predominante. Cada tipo de compromiso organizacional tiene distintos efectos sobre el comportamiento del trabajador, tales como el sentir apego, el mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que brinda la organización, la satisfacción general con las funciones que

desempeña y la identificación que el trabajador siente con su organización (Betanzos et al., 2006; Meyer et al., 2002).

Robinson y colaboradores (2004) definen el compromiso como una actitud positiva de los empleados hacia su organización y sus valores, donde los empleados toman conciencia del contexto empresarial para mejorar la eficacia laboral y organizativa.

Saks (2006) amplió el concepto de compromiso para diferenciar entre el compromiso laboral y el compromiso con la organización, refiriendo la presencia en los empleados de al menos dos roles, el rol laboral y el rol como miembro de la organización. Su modelo se basa en la teoría del intercambio social – Social Exchange Theory - (Cropanzano y Mitchell, 2005). Para Saks (2006) los empleados deciden su nivel de compromiso con el trabajo y con su organización en función de los recursos recibidos. Se considera una aproximación multidimensional al constructo, con componentes cognitivos, emocionales y conductuales asociados al desempeño de roles individuales.

Cook (2008) define el compromiso como el sentimiento positivo al formar parte de la organización, así como la actitud proactiva respecto a la consecución de objetivos para clientes, colegas y otras partes interesadas; por lo que puede considerarse un constructo multidimensional que no se limita al rol o compromiso laboral.

Cabe destacar en la presente delimitación que, además de las formas de comprometerse con la organización, existe también una forma particular de relacionarse con el trabajo o la tarea que se denomina *work engagement* (Salanova y Schaufeli, 2009). Se considera que una persona podría estar comprometida con su tarea (*engage*) y no con la organización, de igual manera, podría estar comprometida con la organización sin que se encuentre apasionada por su trabajo. Diversas investigaciones han reportado relaciones entre ambos tipos de compromiso (Meyer,

2014) en tanto ambos son determinantes importantes de la acción, aunque correspondan a modelos conceptuales diferentes. El *work engagement* referido al ajuste, compromiso o vinculación con el trabajo, aparece como un constructo relativamente novedoso con especificidades que impiden su traducción literal al no existir acuerdo sobre su traducción semántica. Explorar este tipo de compromiso laboral (*work engagement*) más relacionado con el trabajo que con la organización, es uno de los objetivos de la presente Tesis.

La revisión del estudio del *personal engagement*, en referencia al compromiso individual con el trabajo, se remonta al académico William Kahn, que definió el compromiso como el aprovechamiento del yo de los miembros de la organización para sus roles laborales (Kahn, 1990; 1992), en referencia a la dedicación física, cognitiva y emocional de los individuos a su trabajo; postula que los empleados ocupan roles de trabajo en varios grados relacionados con el compromiso personal. Afirma que cuanto más de uno mismo se da a un rol, más emocionante y cómodo es el desempeño. El modelo fue probado por May et al. (2004) y sus hallazgos apoyaron que las tres condiciones psicológicas sugeridas por Kahn: significación, seguridad y disponibilidad psicológica, están vinculadas positivamente al compromiso e influyen en la participación de los empleados. Csikszentmihalyi (1990) expresó el compromiso de los empleados como un concepto de flujo, una sensación holística que los empleados experimentan cuando están totalmente involucrados en su trabajo.

Entre las definiciones de *work engagement* más citadas se encuentra la de Schaufeli et al. (2002) que describe el compromiso laboral como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (p.74). El Vigor se caracteriza por altos niveles de energía, de activación y de resiliencia mental en el trabajo, la voluntad de invertir esfuerzo en el propio trabajo y la persistencia ante las dificultades. La

Dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo, experimentando un sentimiento de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. La Absorción hace referencia a estar plenamente concentrado y felizmente absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápido y se tiene dificultades para desconectarse del trabajo (Schaufeli et al., 2006). Esta dificultad de desconexión se debe a las altas dosis de disfrute y concentración experimentadas (Salanova y Llorens, 2008). Schaufeli y colaboradores (2002) afirman que el compromiso no es un estado específico y momentáneo, sino que es "un estado cognitivo-afectivo persistente y generalizado que no se focaliza en un objeto, evento o situación particular" (p. 74). En esta conceptualización el compromiso se considera una orientación relativamente estable hacia el trabajo realizado. La investigación empírica ha identificado las tres dimensiones subyacentes: vigor, dedicación y absorción, que tienen respectivamente tres componentes asociados; el físico, el emocional y el cognitivo.

Para Schaufeli y Bakker (2004), el *work engagement* es un estado psicológico positivo afectivo relacionado con el trabajo y que es opuesto al *burnout*. El *burnout* es un estado mental negativo y persistente que se caracteriza por sentimientos y actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y hacia la profesión que se desempeña. Es un estado también conocido como "estar quemado", "quemarse en el trabajo" o "síndrome del quemado" (Maslach et al., 2001). A diferencia de los trabajadores que sufren *burnout*, los empleados comprometidos se caracterizan por estar conectados de manera enérgica y efectiva a sus actividades laborales y se perciben a sí mismos capaces de afrontar las exigencias de su trabajo. Los investigadores del *burnout* definen el *engagement* como lo opuesto o la antítesis positiva del *burnout*. Según Maslach y colaboradores (2001), el compromiso se caracteriza por la energía, la participación y la eficacia; lo opuesto a las tres dimensiones del *burnout*: agotamiento, cinismo e ineficacia

laboral. La investigación sobre *burnout* y compromiso muestran que las dimensiones centrales del *burnout* (agotamiento y cinismo) y las del compromiso (vigor y dedicación) son opuestas entre sí respectivamente (González-Romá et al., 2006). Mientras que el compromiso se caracteriza por un alto nivel de energía y una fuerte identificación con el trabajo, el *burnout* por un bajo nivel de energía combinado con una mala identificación con el propio trabajo; por lo que ambos constructos se conceptualizan sobre la base de esas dos dimensiones, energía e identificación (Salanova y Schaufeli, 2009).

CIPD (2006) publicó el informe *'How Engaged Are British Employees'* sobre las actitudes y el compromiso de 2000 empleados. Este informe define el compromiso de los empleados como "pasión por el trabajo", que implica un sentimiento positivo acerca del trabajo, además de estar dispuesto a un esfuerzo adicional para hacerlo lo mejor posible. Se identifican tres dimensiones del compromiso: compromiso Emocional (estar involucrado emocionalmente con el propio trabajo); compromiso Cognitivo (concentrarse intensamente en el trabajo) y compromiso Físico (estar dispuesto a hacer un esfuerzo adicional a lo esperado); este estudio refleja la visión de Kahn sobre el compromiso del empleado. Macey y Schneider (2008) describen el *engagement* o compromiso como el afecto positivo asociado al trabajo y al entorno laboral que connota explícitamente sentimientos de persistencia, vigor, energía, dedicación, absorción, entusiasmo, alerta y orgullo. Rothbard y Patil (2012) sostienen que se trata de una variable a nivel individual (no organizacional) y lo definen como una presencia psicológica en el rol con los componentes atención, absorción y energía de la persona dirigida hacia las tareas laborales. Atención y absorción representan los subcomponentes cognitivos del constructo y energía, el subcomponente físico (Rothbard, 2001). Rich y colaboradores (2010) proponen la

conceptualización y medida del compromiso atendiendo a los tres componentes: físico, emocional y cognitivo.

De lo expuesto se puede concluir que el *work engagement* describe la relación de compromiso con el trabajo a nivel individual; mientras que el compromiso del empleado o *employee engagement* alude a la relación del empleado con su organización. Los conceptos *employee engagement* y *work engagement* se han utilizado como sinónimos sin una clara distinción entre estos constructos; generando confusión al respecto (Bedarkar y Pandita, 2014). Vigoda-Gadot et al. (2013) refieren que el compromiso de los empleados es distinto del compromiso y la participación afectiva en el trabajo. Guest (2014) hace la distinción entre el compromiso organizacional, lo que tradicionalmente se entiende por compromiso de los empleados, y el compromiso laboral; afirma que mientras el compromiso laboral es un constructo bien delimitado, no puede decirse lo mismo del compromiso organizacional. Si bien el compromiso laboral se refiere a la relación del empleado con su trabajo, el compromiso del empleado alude a la relación del trabajador con su organización (Salanova et al., 2005; Tisu et al., 2020). Schaufeli y Bakker (2023) consideran el compromiso con el trabajo como un estado psicológico que impulsa la conducta del empleado hacia la inversión de energía personal, lo que significa que el compromiso laboral debe teóricamente distinguirse del rendimiento de la tarea, de actitudes concomitantes y de los resultados empresariales.

1.2 Medición

Como ya se ha adelantado, resulta complejo delimitar el alcance del compromiso ya que cada estudio lo explora en un contexto diferente por lo que no hay un consenso firme sobre el concepto, ni una medición universal y unánime del compromiso y de sus dimensiones. Se han

desarrollado distintos instrumentos de medida para evaluar tanto el compromiso organizacional como el compromiso con el trabajo.

Así, el Cuestionario de Compromiso Organizacional, *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, mide el compromiso organizacional de los empleados de forma unidimensional con una escala de 15 ítems desarrollada por Mowday et al. (1979) con cinco alternativas de respuesta tipo Likert. Se describe este compromiso a través de tres factores: voluntad de esforzarse, deseo de continuar formando parte de la organización y aceptación de los valores organizacionales. Algunos ítems son los siguientes: *Estoy dispuesto a esforzarme mucho más de lo que normalmente se espera para ayudar a que esta organización tenga éxito, Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para trabajar, Siento muy poca lealtad hacia esta organización, Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares, No hay mucho que ganar si me quedo en esta organización indefinidamente, A menudo me resulta difícil estar de acuerdo con las políticas de esta organización en asuntos importantes relacionados con sus empleados...*

Meyer y Allen (1991) desarrollan un cuestionario que describe y mide el compromiso organizacional como un constructo tridimensional. Cabe resaltar que la escala ha sido validada en países de habla hispana (Arciniega y González, 2006). Abordan tres formas en las que los trabajadores se comprometen con una organización que son el Compromiso Afectivo porque así lo desean y han establecido un vínculo emocional con su centro de trabajo; el Compromiso de Continuidad porque necesitan y se sienten obligados a permanecer en la organización y el Compromiso Normativo porque sienten que deben hacerlo por una obligación moral (Gallardo y Triadó, 2007). Estas dimensiones son distintas entre sí, tanto en la relación con sus determinantes como en la conducta que originan en los trabajadores. La subescala de compromiso afectivo

presenta ítems del tipo: *Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa, Me siento como parte de una familia en esta empresa, Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas, Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa.* A la subescala de compromiso de continuidad pertenecen los siguientes ítems: *Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí, Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa, Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.* La subescala de compromiso normativo recoge ítems del tipo: *Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella, Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado, Ahora mismo no abandonaría mi empresa porque me siento obligado con toda su gente, Esta empresa se merece mi lealtad.* Muchos autores han estudiado las evidencias de validez de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en diversos contextos. Arciniega y González (2006), validaron y trasladaron los ítems originales de la escala reformulados en positivo utilizando la versión de 18 ítems. El análisis factorial exploratorio obtuvo como resultado la aprobación de las tres dimensiones y los índices obtenidos muestran la consistencia de la prueba.

En lo que respecta a la medición del *work engagement* o compromiso laboral que se genera en la relación del individuo con el trabajo que realiza, y que es el objeto de estudio de la presente Tesis, apuntar que la conceptualización de Kahn (1990) sobre el compromiso personal inspiró a investigadores a desarrollar autoinformes y escalas para la evaluación del compromiso,

como la *Job Engagement Scale* (JES, May et al., 2004; Rich et al., 2010) que incluye el compromiso cognitivo, emocional y físico en la evaluación del constructo.

En cuanto a la *Utrecht Work Engagement Scale* – UWES (Schaufeli et al., 2002), mide el *engagement* a través de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Los autores afirman que se trata de un estado cognitivo-afectivo persistente y generalizado. Esta prueba, compuesta por 17 ítems con formato de respuesta tipo Likert, ha sido ampliamente utilizada en diversos países (Schaufeli y Bakker, 2003), y se ha confirmado su estructura interna trifactorial. La versión española de la escala muestra una fiabilidad adecuada para sus tres dimensiones; si bien no facilita una puntuación global del compromiso (Salanova et al. 2000). Merino-Soto et al. (2022) en su estudio con trabajadores peruanos sobre las evidencias de validez de la estructura interna de la UWES, concluyen que el modelo de tres dimensiones para obtener las puntuaciones debe ser reemplazado por un modelo unidimensional representado con un puntaje total, al señalar que la varianza común obtenida de un factor general es más fuerte que la interpretación de tres dimensiones.

Atendiendo a las dimensiones de la UWES, la dimensión Vigor se evalúa mediante ítems que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades como: *En mi trabajo me siento lleno de energía, Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo, Soy muy persistente en mi trabajo, Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando*. Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo. La dimensión Dedicación se evalúa a través de ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo como: *Mi trabajo está lleno de significado y propósito, estoy entusiasmado*

con mi trabajo, Mi trabajo me inspira... Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante, generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en su trabajo. Y finalmente, la dimensión Absorción se evalúa mediante ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor; ítems como: *El tiempo vuela cuando estoy trabajando, Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo, Me “dejo llevar” por mi trabajo.* Aquellos que presentan altas puntuaciones en absorción están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa y se olvidan de todo alrededor. Este enfoque del compromiso laboral, caracterizado por un estado mental positivo con tres dimensiones, ha sido ampliamente utilizado en las investigaciones académicas sobre *work engagement*.

Consecuentemente con la teoría del *engagement* postulada por Maslach et al. (1996) si se evalúa el *burnout* podemos deducir el compromiso pues ambos son conceptos antagónicos. El instrumento de medida es el *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach et al., 1996), en el que las puntuaciones opuestas al *burnout* serían indicativas del *engagement* (Maslach et al., 2001). Esto significa que bajas puntuaciones en las escalas de agotamiento y cinismo y altas puntuaciones en la escala de eficacia profesional del MBI, es indicador de *engagement*; si bien algunos autores los consideran conceptos distintos que han de evaluarse de forma independiente (Salanova et al., 2000, Schaufeli y Bakker, 2001).

Mañas-Rodríguez et al. (2016) validan la versión española de la *ISA Engagement Scale* de Soane et al. (2012) en una muestra de empleados del sector público, evaluando tres dimensiones del compromiso: intelectual, afectivo y también un componente social que valora

ciertos aspectos compartidos por los miembros de una misma organización. Más recientemente Shuck et al. (Schneider y otros, 2018) (Schneider y otros, 2018) (2017) propone la *Employee Engagement Scale* (EES) que evalúa el compromiso cognitivo, emocional y conductual; y alude al deseo e intensidad del empleado en invertir en resultados positivos para su organización.

A pesar de que no existe un acuerdo universal sobre el significado del compromiso laboral, existe un amplio consenso sobre dos dimensiones centrales del compromiso laboral: energía e identificación. Dentro de este contexto de evaluación resultaría de interés el disponer de un instrumento en español para trabajadores de habla hispana que evalúe de manera fiable y válida el *engagement* en referencia al compromiso tanto en el contexto laboral de empleados por cuenta ajena como en el de emprendedores y trabajadores por cuenta propia.

1.2.1 Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA)

A diferencia de otros instrumentos de medida la Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA) que se presenta en la Tesis Doctoral, pretende adaptarse tanto al contexto laboral de los empleados por cuenta ajena como al ámbito profesional de emprendedores y trabajadores que desempeñan su actividad por cuenta propia; analizando la relación con el trabajo a nivel individual. ESCOLA se centra en la evaluación del compromiso laboral como un estado psicológico relativamente estable. Se valora el estado de compromiso con la actividad laboral a través de la emoción y actitud positiva hacia el trabajo; la voluntad de invertir esfuerzo en la tarea y de la implicación con la actividad laboral; conceptualizándolo como la inversión del individuo en el rol laboral. Para ello se define el compromiso laboral como la participación efectiva e implicación en el trabajo que se genera por la utilización de los propios recursos y que permite una emoción y percepción positiva del desempeño. Evalúa el compromiso desde una

perspectiva individual, como una orientación estable hacia el trabajo realizado atendiendo a los componentes del compromiso: físico, emocional y cognitivo; descritos en la literatura.

En el proceso inicial de desarrollo de la escala, un grupo de tres psicómetras y dos expertos en compromiso laboral desarrollaron un banco de 25 ítems tipo Likert, asegurándose de cubrir todos los aspectos incluidos en la definición de compromiso laboral. Estos fueron redactados de forma directa para evitar la introducción de sesgos de respuesta (Vigil-Colet et al., 2020). El conjunto de 25 ítems se sometió a un juicio en el que siete expertos en Psicometría tenían que valorar dos aspectos de cada ítem en una escala de cero a diez: (a) grado de claridad de la formulación de los ítems para la población general, y (b) grado en el que consideraban que el ítem es relevante para evaluar la dimensión propuesta. En función de las respuestas de los expertos se reformuló la redacción de nueve ítems y se eliminaron 11 por redundancia en su contenido o falta de ajuste en la dimensión a evaluar. Con los 14 ítems retenidos se llevó a cabo un estudio piloto sobre la muestra total, eliminando dos ítems que mostraban índices de discriminación por debajo de .30 (Muñiz y Fonseca-Pedrero, 2019). De esta manera, se obtuvo un primer cuestionario formado por 12 ítems tipo Likert, con cinco categorías de respuesta, de uno (completamente en desacuerdo) a cinco (completamente de acuerdo). Siguiendo una estrategia mixta estadística-sustantiva, se pasó de 12 a 10 ítems finales, tras la eliminación de dos ítems por no tener una relevancia teórica muy alta y un peso factorial por debajo de .50, realizando un nuevo AFE con diez ítems finales. Los cuatro ítems retirados fueron los siguientes:

Me resulta difícil desconectar de mi trabajo fuera del horario laboral. Tengo buenas relaciones personales con los compañeros de trabajo. En mi trabajo se estimula la aportación de ideas innovadoras. Mi motivación por el trabajo es superior a la de mis compañeros.

Finalmente, ESCOLA consta de 10 ítems y utiliza un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos para medir el *work engagement* o compromiso laboral a través de los siguientes ítems:

1. El trabajo que realizo me parece importante.
2. Disfruto con mi trabajo.
3. Me levanto con ganas de ir a trabajar.
4. Mi trabajo me resulta estimulante.
5. Cuando estoy trabajando el tiempo se me pasa rápido.
6. Me siento satisfecho con mi trabajo.
7. Intento hacer el trabajo lo mejor que puedo.
8. Cuando las cosas no me van bien en el trabajo, soy persistente.
9. Mi trabajo me permite poner en práctica mis capacidades profesionales.
10. Me considero una persona flexible para adaptarme a nuevas circunstancias del trabajo.

En definitiva, los resultados obtenidos nos permiten afirmar que las puntuaciones del nuevo instrumento ESCOLA tienen unas propiedades psicométricas adecuadas, tanto en lo relativo a la fiabilidad como a la validez, pudiendo utilizarse con garantía en investigación, así como en contextos aplicados y profesionales. El número reducido de ítems de los que se compone ESCOLA facilita su aplicación y, a diferencia de otros instrumentos de medida, permite una evaluación desde una perspectiva individual, no organizacional, lo que facilita la medición del constructo tanto en emprendedores como en empleados asalariados, ofreciendo una única puntuación global del compromiso laboral. Todo ello permite la medición del constructo en personas trabajadoras de cualquier sector, así como la comparación entre diferentes sectores y grupos ocupacionales.

El alto nivel de energía, responsabilidad, entusiasmo y la conexión efectiva con el trabajo que se asocia al compromiso laboral, pone de relieve el interés que puede representar para las organizaciones el evaluar y analizar la presencia de este tipo de compromiso con diversos fines. Además, evaluar el nivel de compromiso del personal es importante para las organizaciones porque, en última instancia, el compromiso también está relacionado con su desempeño comercial y financiero (Schneider et al., 2018).

1.3 Factores Moduladores

El interés por el compromiso laboral lleva a la necesidad de documentar las relaciones con otras variables positivas vinculadas al desempeño laboral. El compromiso laboral es una variable muy importante en el mundo organizacional (Bakker et al., 2011; Bakker y Oerlemans, 2019; Laguna et al., 2017; Martínez et al., 2020), la cual depende de factores personales y contextuales (v.g., Saks, 2019; Schaufeli y Taris, 2014).

En la presente Tesis se plantea el estudio de la influencia de los recursos personales (rasgos generales de personalidad, rasgos específicos de la personalidad emprendedora, inteligencia emocional y felicidad personal a través de la emoción positiva); así como de factores contextuales (felicidad en el trabajo y clima organizacional) sobre el compromiso laboral. Diversos estudios muestran que tanto los recursos laborales como los recursos personales facilitan el compromiso laboral (Bakker y Demerouti, 2008; Bakker y Leiter, 2010). En esta línea, en la Tesis Doctoral se analiza, entre otras cuestiones, la relación existente entre los rasgos específicos de la personalidad emprendedora que incita a la acción y el compromiso laboral, al contar con una amplia muestra de trabajadores que desempeña una actividad laboral por cuenta propia y a través del emprendimiento.

Los recursos laborales se refieren a aspectos físicos, sociales u organizativos del trabajo que pueden reducir las exigencias laborales, ser funcionales para lograr los objetivos laborales o estimular el crecimiento personal (Bakker y Demerouti, 2007). Saks (2019) sugiere que facilitar a los empleados oportunidades de poner en práctica diversas habilidades en un trabajo interesante y desafiante es muy probable que aumente el compromiso laboral. Los recursos laborales tienen un potencial motivacional que dirigen a resultados positivos en la organización a través del compromiso laboral (Schaufeli y Bakker, 2004). Según el modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), los recursos laborales como el control sobre la actividad, el apoyo social en el trabajo y las oportunidades de carrera podrían jugar un papel intrínsecamente motivador porque fomentan el crecimiento, aprendizaje y desarrollo de los empleados; o bien un rol motivador extrínseco como instrumento para el logro de metas laborales. Así, el modelo JD-R postula que los recursos laborales tienen mayor potencial motivador cuando el personal se enfrenta a altas demandas laborales como la sobrecarga de trabajo, el conflicto de rol o las demandas emocionales (Bakker y Demerouti, 2007). Halbesleben (2010) halló una correlación positiva entre recursos laborales (apoyo social, control sobre el trabajo, retroalimentación y clima laboral) y *work engagement*. Lesener et al. (2019) aluden al potencial motivacional de los recursos para incrementar el compromiso laboral, lo que a su vez conduce a la acumulación de más recursos (Salanova et al., 2010).

En cuanto a los recursos personales, Luthans et al. (2007) se refieren a los recursos personales o el capital psicológico como “el estado de desarrollo psicológico de un individuo, y se caracteriza por tener confianza (autoeficacia) para realizar el esfuerzo necesario y tener éxito en tareas desafiantes; hacer una atribución positiva (optimismo) acerca de tener éxito; perseverar

hacia las metas y redirigirlas para tener éxito (esperanza); y ante problemas y adversidad tener la capacidad de sostenerse y recuperarse (resiliencia) para lograr el éxito” (p. 3).

En consecuencia, tanto los recursos laborales como los recursos personales se muestran como importantes predictores del compromiso laboral (Bakker et al., 2011). Las relaciones entre los recursos laborales y los recursos personales con el compromiso laboral se explican mejor cuando todos los efectos potenciales se tienen en cuenta simultáneamente; los resultados de las investigaciones sugieren que los empleados autoeficaces, optimistas y que se creen importantes para la organización tienen más probabilidades de experimentar altos niveles de compromiso laboral (Xanthopoulou et al., 2009). Así, los determinantes del compromiso laboral pueden ser variables personales u otras características de la organización que puedan fomentar su presencia. Esos factores tienen mayor o menor relación con el compromiso y se pueden integrar en diferentes categorías como: características personales, características relacionadas con la actividad a desarrollar y características de la organización o del contexto laboral.

Las características personales se refieren a factores individuales del trabajador (edad, género, formación, estatus laboral...) y variables de tipo psicológico como los rasgos de la personalidad o la inteligencia emocional. Es objeto de esta Tesis Doctoral el estudio de la relación del compromiso laboral con posibles variables determinantes como ciertos rasgos de personalidad, algunas características sociodemográficas o la posible influencia de ciertas variables del contexto laboral como la felicidad en el trabajo y el clima organizacional. Las repercusiones asociadas al compromiso laboral ponen de relieve el interés que tiene para las organizaciones conocer qué factores están relacionados o son determinantes de dicho compromiso.

1.3.1 Edad, Género y Condición Laboral

En cuanto a las características personales, resulta de gran interés analizar las variables sociodemográficas por su posible repercusión en el estado de compromiso laboral. Analizar las variables que intervienen en este proceso podría ayudar a explicar la causa de resultados diferentes entre grupos muestrales y aportar información sobre los condicionantes del compromiso. No debe suponerse que exista simplemente una relación directa entre compromiso y determinados factores como, por ejemplo, la personalidad; ya que hay variables como la edad, el género, la condición laboral e incluso aspectos del contexto o actividad laboral que podrían moderar de alguna manera dicha relación, aunque no existan demasiadas evidencias.

Bezuidenhout y Cilliers (2011) evidenciaron una relación positiva entre la edad y el *engagement*. Haley et al. (2014) encontraron que los empleados mayores tienden a ser más dedicados y comprometidos que sus compañeros más jóvenes. Guevara et al. (2015) hallaron diferencias significativas en las comparaciones entre la edad y el compromiso de forma que a mayor edad mayor fuerza del vínculo (afectivo y de continuidad) con la organización. En cuanto a una posible explicación de las diferencias en el nivel de compromiso laboral en diversos grupos de edad se alude a la capacidad que tiene el trabajador con el paso del tiempo de moldear la tarea según sus preferencias (Tims et al., 2012); partiendo del supuesto que la edad está asociada con el conocimiento y la experiencia laboral y, aunque ello no necesariamente implica un mejor desempeño, sí se asocia con mayor capacidad de ajustar el trabajo a las propias preferencias aumentando el nivel de desafío al nivel de autoeficacia y disminuyendo las demandas que exceden la capacidad de respuesta, lo que tiene correlación positiva con el *work engagement* (Tims et al., 2013). A su vez, la autoeficacia correlaciona positivamente con *el work engagement* (Del Líbano et al., 2012), lo que sugiere que dicho compromiso laboral puede aumentar por la

autoeficacia derivada de la experiencia. Respecto al estatus o condición laboral se encuentran diferencias entre trabajadores con puestos directivos o con función de mando frente a trabajadores cualificados pero sin dicha función de mando. Según el estudio de Schaufeli y Bakker (2003), las pequeñas diferencias de *engagement* entre grupos ocupacionales sí existen, aunque carecen de significado práctico. Esas diferencias se derivaban fundamentalmente de la posibilidad de poner en práctica la iniciativa y la creatividad, característica propia de directivos y de quienes poseen autonomía y control sobre sus actividades, a diferencia de trabajos menos independientes o del personal relacionado con la atención a los demás. Lisbona et al. (2018) aluden al compromiso y la autoeficacia como antecedentes de la iniciativa personal y el desempeño. Estos aspectos podrían tener alguna repercusión en el compromiso de los emprendedores o personas que eligen el trabajo por cuenta propia frente a quienes lo realizan por cuenta ajena. Todo ello podría apuntar hacia un posible mayor nivel de compromiso en relación con el estatus de los emprendedores y de los trabajadores por cuenta propia al ocuparse de procesos que conocen, eligen y les atrae.

En cuanto al género, según indican Schaufeli y Bakker (2003), los hombres alcanzaban mayores puntuaciones que las mujeres, pero con pocas diferencias. De las tres dimensiones evaluadas con la UWES (vigor, dedicación y absorción) la desventaja en la dimensión relativa al vigor para las mujeres podría responder a la sobrecarga resultante de la adición a la carga laboral de la carga doméstica y familiar, es decir, a la denominada “doble presencia” o doble jornada femenina. Sin embargo, resulta interesante que ese relativo déficit en la dimensión vigor es compensado con valores similares o mayores que sus colegas masculinos en las otras dos dimensiones, dedicación y absorción, no pudiendo distinguirse diferencias en cuanto al *work engagement* total para ambos sexos.

Los estudios muestran que, en general, las diferencias halladas en las variables sociodemográficas son pequeñas tanto para el constructo compromiso laboral como para el constructo compromiso organizacional. Gestionar el compromiso requiere determinar qué factores intervienen, resultando de interés analizar y comprender la posible influencia de la edad, del género o del ejercicio de la actividad laboral por cuenta ajena o por cuenta propia; lo que es objeto de análisis en la presente Tesis Doctoral.

1.3.2 Personalidad emprendedora y otros factores personales asociados al compromiso laboral.

Para Postigo (2021) la actividad emprendedora es un acto de transferencia de una idea de emprendimiento a su posterior desarrollo, independientemente de que sea llevada a cabo en el ámbito empresarial, intraempresarial, social o en el ámbito personal. Stevenson y Jarillo, (1990, como se citó en Mumford et al., 2021) consideran que la incesante búsqueda de oportunidades puede darse tanto para uno mismo como dentro de una organización, lo que se conoce como intraemprendimiento. Una definición, con amplia aceptación, es la proporcionada por Shane y Venkataraman (2000) que aluden al emprendimiento como un proceso que involucra el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades. Como se ha apuntado previamente, el compromiso laboral o *work engagement* mide el afecto positivo asociado al trabajo, su dedicación, entusiasmo y energía (Macey y Schneider, 2008) y ese compromiso laboral también es considerado como una de las dimensiones relacionadas con la felicidad en el trabajo (Fisher, 2010), por lo que se intuye la relación entre estos factores.

Laguna et al. (2017) estudian la relación con el compromiso de ciertos recursos personales como la autoeficacia y el entusiasmo en el trabajo, y revelan que existe una interrelación entre la autoeficacia en el trabajo, el afecto positivo y el mantenimiento a lo largo

del tiempo del compromiso laboral en los emprendedores. Audretsch, (2012) señala que los emprendedores exitosos transmiten entusiasmo a quienes los rodean, creando un ambiente favorable para el logro de las metas. En este sentido, se hipotetiza sobre la posible repercusión de los rasgos específicos de la personalidad emprendedora en la dedicación e implicación en el trabajo asociadas al compromiso laboral, más allá de la influencia que pudieran tener otros rasgos generales de personalidad.

Los ocho rasgos específicos relacionados con la personalidad emprendedora son: Autoeficacia, Autonomía, Innovación, Locus de control interno, Motivación de logro, Optimismo, Tolerancia al estrés y Toma de riesgos; medidos con la Batería para la Evaluación de la Personalidad Emprendedora BEPE (Cuesta et al., 2018). Esta batería validada en población adulta trabajadora permite obtener un perfil de personalidad emprendedora de ocho dimensiones que al igual que la puntuación total presentan una excelente fiabilidad y evidencias de validez. La investigación realizada en la presente Tesis Doctoral analizó los rasgos generales y específicos de la personalidad y encontraron que la capacidad predictiva del emprendimiento de los diferentes rasgos específicos era mayor que cada uno de los rasgos generales, salvo el locus de control interno que fue superado ligeramente por la extraversión y la estabilidad emocional. Una de las posibles explicaciones tiene que ver con que el BEPE está midiendo ciertas conductas de difícil captación desde el *Big Five* como aquellas relacionadas con la ambición (Jones et al., 2017), siendo los rasgos específicos más fáciles de intervenir que los generales tipo *Big Five*. Como menciona Postigo (2021) resulta más fácil intervenir sobre los rasgos más específicos y, por tanto, sobre las conductas más específicas para tratar de potenciarlas. Una persona puede cambiar de personalidad con el tiempo dependiendo de las experiencias de la vida (Blackie et al., 2014). De hecho, recientes estudios longitudinales han demostrado que ascender en una empresa

o pasar de ser trabajador por cuenta ajena a trabajar por cuenta propia lleva a cambios en las puntuaciones de los instrumentos de personalidad (Li, Li et al., 2021; Li, Feng, et al., 2021). Al trabajar en esta línea se plantea la hipótesis de que los rasgos específicos de la personalidad emprendedora, que explican aspectos más concretos de una personalidad que incita a la acción, tendrán mayor relación con el compromiso laboral que los rasgos generales de personalidad, siendo así esa actitud y personalidad emprendedora un factor influyente en el grado de compromiso laboral. Los emprendedores son personas que toman acción y se involucran en esfuerzos vigorosos y persistentes para convertir sus ideas y visiones en empresas operativas rentables (Gieure et al., 2020). Al igual que ocurre con el emprendimiento, también el compromiso laboral refleja el grado de implicación de los trabajadores con las tareas que tienen que desarrollar en su trabajo, y tiene una gran relación con su rendimiento laboral (Bakker et al., 2011; Bakker y Oerlemans, 2019; Laguna et al., 2017; Martínez et al., 2020). Cuando los trabajadores desarrollan y utilizan sus recursos personales tienden a mostrar un mayor compromiso laboral (Airilia et al., 2014; Bhatti et al., 2018; Schaufeli y Taris, 2014). La inteligencia emocional y la felicidad personal podrían actuar como recursos que permiten a los empleados mayor entusiasmo al enfrentarse a las demandas laborales y facilitar el compromiso laboral. Diferentes estudios apuestan por el uso de los rasgos específicos de la personalidad como la autoeficacia, la proactividad, la innovación, la tolerancia al estrés y el optimismo, que han sido relacionados positivamente con el compromiso laboral de los trabajadores (Bhatti et al., 2018; Contreras et al., 2020; Li et al., 2017; Lisbona et al., 2018; Perera et al., 2018, Ocampo et al., 2021). Dentro de este contexto se pretende evaluar el peso de los recursos personales en la predicción del nivel de compromiso laboral. Como características personales se tendrán en

cuenta los rasgos generales de personalidad y los rasgos específicos de la personalidad emprendedora, la inteligencia emocional y la felicidad personal.

1.3.3 Factores del contexto laboral y su relación con el compromiso: felicidad en el trabajo y el clima organizacional.

Aunque el nivel de compromiso laboral de los trabajadores viene determinado tanto por sus características personales como por factores relativos al contexto laboral u organizacional, no hay una respuesta unívoca sobre en qué medida predominan unos u otros, siendo éste precisamente uno de los objetivos centrales de la presente Tesis.

En cuanto a los atributos organizacionales que condicionan el compromiso laboral, se han estudiado las características físicas y organizativas del puesto de trabajo, encontrando conexiones claras entre dichas características y el compromiso laboral (Saks, 2019; Xanthopoulou et al., 2007). Para Saks (2019) facilitar a los empleados la oportunidad de poner en práctica habilidades en un trabajo interesante y desafiante es probable que provoque un alto compromiso laboral, ya que las apreciaciones y percepciones del personal sobre el contexto psicosocial y las características específicas de la organización para la que trabajan influyen en la conducta y repercuten en el comportamiento laboral (Bartram et al., 2002; Basinska y Rozkwitalska, 2020; DeCottis y Summers, 1987; Dessler, 2008; González-Verde et al., 2015; Tandler et al., 2020; Quiñones et al., 2013). Para Chiavenato (2007) el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente que se percibe o experimenta por los miembros de la organización y causa una influencia en su comportamiento. Las diferentes facetas de las que puede estar compuesto un buen clima organizacional llevan al trabajador a estar comprometido con su trabajo (Barría-González et al., 2021). Por ejemplo, diversas investigaciones han reflejado la importancia que tiene sobre el compromiso laboral el hecho de otorgar algún control de mando a

los trabajadores, dándoles cierta autonomía y capacidad de decisión sobre la tarea, impulsando la posibilidad de desarrollar sus propias capacidades (De la Rosa y Jex, 2010; Karasek, 1979); actuando la autonomía como la autorización a los empleados a pensar, comportarse, actuar, controlar y tomar decisiones de forma autónoma (Salanova y Schaufeli, 2009).

En investigaciones sobre felicidad en el trabajo, Fisher (2010) considera al compromiso personal una de las tres dimensiones de la felicidad al tratarse de una experiencia afectiva positiva. Ambos constructos, felicidad y compromiso personal, tienen en común la referencia a juicios agradables derivados de actitudes positivas o de experiencias placenteras (sentimientos positivos, estados de ánimo, emociones) en el trabajo. En busca de utilidad predictiva para determinar la felicidad de una persona en el trabajo, Salas-Vallina et al. (2013) unifican los diferentes componentes del constructo felicidad en el trabajo y establecen tres dimensiones: el Compromiso Individual que representa la participación afectiva y cognitiva y el disfrute del trabajo en sí mismo; la Satisfacción en el Trabajo que representa juicios principalmente cognitivos sobre el trabajo, incluidas facetas como sueldo, compañeros de trabajo, supervisor y entorno de trabajo; y, por último, el Compromiso Organizativo Afectivo con sentimientos de apego, pertenencia y valor por la organización. Entre la variedad de variables relacionadas con la felicidad en el trabajo, el compromiso personal alude al afecto positivo asociado al trabajo, su dedicación, entusiasmo y energía (Macey y Schneider, 2008). A diferencia de quienes se muestran adictos al trabajo, los empleados comprometidos no trabajan intensamente por un irresistible impulso interior sino porque disfrutan con los logros de su trabajo (Gorgievski et al., 2010). Históricamente, el concepto de felicidad en el lugar de trabajo no ha sido una prioridad para las organizaciones (Clifton, 2022). Según el informe *State of the Global Workplace: 2022* de Gallup, más de la mitad de los trabajadores de la fuerza laboral de Estados Unidos se sienten

despreciados e infravalorados en el trabajo y en muchas ocasiones esas circunstancias son pasadas por alto. De hecho, la investigación realizada por Gallup ha descubierto que un número creciente de empleados son crónicamente infelices en el trabajo. Joo y Lee (2017) sugirieron que la felicidad en el lugar de trabajo está directamente relacionada con el compromiso en el lugar de trabajo, la satisfacción profesional y el bienestar personal subjetivo. Cada vez que las personas se dedican a un trabajo significativo y son tratadas con gran confianza, dignidad y respeto, existe una probabilidad exponencialmente mayor de que esos empleados deseen ir a trabajar todos los días y es más probable que hagan un esfuerzo adicional en busca de objetivos de la organización (Beer, 2009)

En la presente investigación como atributos organizacionales se tendrán en cuenta la felicidad en el trabajo y el clima organizacional. Dado que investigaciones previas muestran que las percepciones del personal sobre el contexto psicosocial y las características específicas de la organización influyen en la conducta y repercuten en su compromiso en el trabajo (Barriá-González et al., 2021; Hermosa-Rodríguez, 2018; Murphy y Reeves, 2019), se pretende estudiar el posible efecto moderador de las variables del contexto laboral (felicidad y clima organizacional) en las variables personales para predecir el compromiso laboral.

2 Objetivos

El objetivo general de la Tesis Doctoral es la creación de un instrumento para la evaluación del compromiso laboral, así como el estudio de su posible relación con factores personales y del contexto laboral. Para alcanzar el objetivo se revisaron diversos instrumentos de evaluación del compromiso existentes en la literatura, así como la repercusión que ciertas variables de ámbito personal (edad, género, rasgos generales y específicos de la personalidad) y factores del contexto laboral (clima organizacional, felicidad y condición laboral) pudieran tener en el compromiso laboral. Este objetivo general se desglosa en una serie de objetivos específicos, a los que responden los artículos que componen esta Tesis Doctoral.

Para alcanzar el objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivo 1:** Construir un instrumento de evaluación del compromiso laboral (ESCOLA) en español que permita estudiar este constructo de manera válida y fiable, analizando las propiedades psicométricas de la escala.
- **Objetivo 2:** Analizar si los rasgos específicos de la personalidad emprendedora evaluados a través de la batería BEPE muestran mayor capacidad predictiva y discriminativa del comportamiento emprendedor que los rasgos generales de la personalidad tipo *Big Five*.
- **Objetivo 3:** Determinar la contribución al compromiso laboral de ciertas variables personales (rasgos específicos de la personalidad emprendedora, rasgos generales de personalidad, inteligencia emocional y felicidad personal), así como de algunos factores del contexto laboral (felicidad y clima organizacional). Estudiar si la presencia de rasgos específicos de la personalidad emprendedora, que explican aspectos más concretos de una personalidad que incita a la acción, tendrá mayor repercusión en el compromiso laboral

que la presencia de rasgos generales de personalidad. Se pretende analizar si esa actitud y personalidad emprendedora es, en general, un factor influyente en el grado de compromiso laboral. Se investiga la existencia de posibles variables moduladoras del compromiso laboral en trabajadores por cuenta ajena.

- **Objetivo 4:** Estudiar la invarianza de medida de la escala de compromiso laboral ESCOLA en función de las variables sociodemográficas (género y edad) y de la condición laboral (ser emprendedor o trabajador por cuenta propia y ser trabajador por cuenta ajena) para establecer la estabilidad de la medida del compromiso laboral en diferentes grupos de interés. Analizar las posibles diferencias en el compromiso laboral en función del género, de la edad y de la condición laboral.

3 Publicaciones

Los objetivos e hipótesis planteadas se desarrollan con detalle en los cuatro artículos que se presentan en la Tesis Doctoral, tres de ellos han sido publicados en revistas con Factor de Impacto JCR (*Journal of Citations Report*) y un cuarto pendiente de publicación.

En el primer artículo titulado *Compromiso laboral: nueva escala para su medición* (Prieto-Diez et al., 2021), se desarrolla una nueva Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA) para su validación. El segundo artículo, *General versus specific personality traits for predicting entrepreneurship*, (Postigo et al., 2021) analiza la influencia de los rasgos generales y específicos de personalidad en la conducta emprendedora y en trabajadores por cuenta ajena, para constatar en el tercer artículo, *Work engagement: Organizational attribute or personality trait?* (Prieto-Diez et al., 2022), que los rasgos específicos de la personalidad emprendedora además de predecir el comportamiento emprendedor se relacionan con un mayor nivel de compromiso laboral en trabajadores por cuenta ajena, encontrándose correlaciones altas y relaciones estadísticamente significativas entre diversas variables. En este artículo se describe también un efecto moderador del clima organizacional en la relación de la variable autonomía con el compromiso laboral. El cuarto artículo, pendiente de publicación *Invarianza del compromiso laboral en relación con el género, la edad, y el emprendimiento*, analiza la invarianza de medida de la escala ESCOLA en función del género, la edad y de ser trabajador por cuenta ajena o bien emprendedor o trabajador por cuenta propia. Se analiza también las diferencias en compromiso laboral en función de estas variables.

3.1 Primer artículo

Prieto-Diez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., Muñiz, J. (2021)

Compromiso laboral: nueva escala para su medición.

Revista Latinoamericana de Psicología, 53, 133-142

<https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>

El objetivo de este artículo es el desarrollo y análisis psicométrico de un nuevo instrumento de medida, la Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA). Evalúa el compromiso laboral de trabajadores en activo, como dimensión relativa a la emoción positiva e implicación en el trabajo desde una perspectiva individual.

La principal aportación de este artículo a la presente Tesis Doctoral es disponer de una breve escala en español para valorar el compromiso laboral tanto en trabajadores por cuenta ajena como en trabajadores por cuenta propia. La escala es aplicable tanto en el contexto de la investigación como en contextos profesionales y aplicados.

Factor de impacto JCR 2021: *Revista Latinoamericana de Psicología*: 0.894 (Q4)



Revista Latinoamericana de Psicología

<http://revistalatinoamericanadepsicologia.konradlorenz.edu.co/>



ORIGINAL

Compromiso laboral: nueva escala para su medición

Francisco Prieto-Díez ^{a,c}, Álvaro Postigo ^{a,*}, Marcelino Cuesta ^a, José Muñoz ^b

^a Universidad de Oviedo, Departamento de Psicología, Asturias, España

^b Universidad Nebrija, Madrid, España

^c Tecnalia, Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico, España

Recibido el 22 de enero de 2021; aceptado el 2 de agosto de 2021

PALABRAS CLAVE

Compromiso laboral, evaluación, rendimiento laboral, propiedades psicométricas

Resumen **Introducción.** Uno de los factores más determinantes del rendimiento laboral es el grado de compromiso de las personas con las actividades que realizan. El objetivo de esta investigación es el desarrollo y análisis psicométrico de una nueva escala para la evaluación del compromiso laboral. **Método.** Se empleó una muestra de 599 trabajadores en activo, el 51% clasificados como emprendedores. El 53% fueron hombres y la media de edad fue de 44.41 años ($DT = 8.78$). **Resultados.** La nueva escala desarrollada consta de 10 ítems y muestra una estructura esencialmente unidimensional. La fiabilidad fue excelente ($\alpha = .92$; $\omega = .92$), y se obtuvieron evidencias de validez en relación con el Clima Organizacional ($r = .540$), Personalidad Emprendedora ($r = .701$), Felicidad ($r = .674$), Reparación Emocional ($r = .470$), y Estabilidad Emocional ($r = .440$). **Conclusión.** La escala desarrollada para la evaluación del compromiso laboral muestra unas buenas propiedades psicométricas, constituyendo una herramienta muy adecuada para su utilización tanto en investigación como en contextos profesionales aplicados.

© 2021 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Work Engagement: New scale for its measurement

KEYWORDS

Work engagement, assessment, work performance, psychometric properties

Abstract **Introduction.** One of the most determining factors of work performance is the degree of engagement of people to the activities they carry out. The objective of this research is the development and psychometric analysis of a new scale for the evaluation of work engagement. **Method.** A sample of 599 active workers was used, 51% classified as entrepreneurs. 53% were men and the mean age was 44.41 years ($SD = 8.78$). **Results.** The new scale consists of 10 items and shows an essentially one-dimensional structure. Reliability was excellent ($\alpha = .92$; $\omega = .92$), and evidence of validity was obtained in relation to Organizational Climate ($r = .540$), Entrepreneurial Personality ($r = .701$), Happiness ($r = .674$), Emotional Repair ($r = .470$), and Emotional Stability ($r = .440$). **Conclusion.** The scale developed for the evaluation of work engagement shows good psychometric properties, constituting a very suitable tool for its use both in research and in applied professional contexts.

© 2021 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: postigoalvaro@uniovi.es

<https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>

0120-0534/© 2021 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Debido a su gran importancia en la predicción del rendimiento laboral, el concepto de compromiso laboral (*work engagement*) ha adquirido gran relevancia en los últimos años (Knight et al., 2017; Lesener et al., 2020; Ruiz-Zorrilla et al., 2020; Soares & Mosquera, 2019). Los primeros intentos sobre el constructo se deben a Kahn (1990), que definió el compromiso personal como el aprovechamiento del yo de los miembros de la organización para sus roles laborales en relación con la dedicación física, cognitiva y emocional de los individuos en el trabajo. Schaufeli y colaboradores describen el compromiso laboral como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). El vigor se refiere a los altos niveles de energía y resiliencia mental en el trabajo, la voluntad de invertir esfuerzo y la persistencia ante las dificultades; la dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo, experimentando un sentimiento de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío, y la absorción hace referencia a estar plenamente concentrado y felizmente absorbido en el trabajo (Schaufeli et al., 2002).

En línea con este enfoque, la mayoría de los investigadores consideran el compromiso laboral como la implicación y participación efectiva de las personas en el trabajo que genera un afecto positivo asociado al trabajo y al entorno laboral (Barriá-González et al., 2021; Castellano et al., 2019; Maslach et al., 2001; Rothbard & Patil, 2012; Salanova & Llorens, 2008; Schaufeli et al., 2002; Vesga-Rodríguez et al., 2020). Los conceptos compromiso de los empleados (*employee engagement*) y compromiso laboral (*work engagement*) han sido utilizados habitualmente como equivalentes (Guest, 2014), sin embargo, *work engagement* se refiere a la relación del empleado con su trabajo a nivel individual y *employee engagement* alude a la relación del empleado con su organización (Salanova et al., 2005; Tisu et al., 2020).

El compromiso es un factor importante en la gestión de las organizaciones por su influencia en el grado de eficacia, la capacidad de innovación y competitividad de las mismas; además, se vincula con niveles más altos de desempeño tanto a nivel individual como de organización (Barriá-González et al., 2021; Halbesleben, 2010; Lesener et al., 2020; Martínez et al., 2020; Postigo et al., 2021a, 2021b). Los empleados comprometidos con la organización son proactivos, promueven innovación e invierten esfuerzos en mejorar los resultados de su organización (Harter et al., 2002; Ruiz-Zorrilla et al., 2020); disfrutan con los logros de su trabajo (Gorgievski et al., 2010; Spontón et al., 2019), por lo que se ha investigado la relación entre compromiso laboral y felicidad en el trabajo (Fisher, 2010). Por otro lado, tanto los recursos laborales como los personales se muestran como predictores del compromiso laboral, tanto en trabajadores por cuenta ajena como en emprendedores (Bakker et al., 2011; Bakker & Oerlemans, 2019; Laguna et al., 2017; Martínez et al., 2020; Postigo et al., 2021c). Saks (2019) sugiere que es muy probable provocar un alto compromiso laboral al facilitar a los empleados oportunidades para poner en práctica diversas habilidades en un trabajo interesante y desafiante. Asimismo, los empleados que son autoeficaces, optimistas y se creen importantes para la organización tienen más probabilidades de experimentar altos niveles de compromiso laboral (Lisbona et al., 2018).

Aunque el significado del constructo parece claro, una revisión de la literatura muestra que no cuenta con una definición única ni una conceptualización uniforme, ofreciendo distintas aproximaciones que sugieren una diferenciación entre compromiso como rasgo, estado psicológico y comportamiento. Es complejo delimitar el alcance del compromiso laboral ya que cada estudio lo explora en un contexto diferente por lo que no hay un consenso firme respecto a su medición. Se han desarrollado distintos instrumentos de medida para evaluar el compromiso laboral. Schaufeli et al. (2002) han propuesto la *Utrecht Work Engagement Scale*, que consta de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. La versión española muestra una fiabilidad adecuada para las tres dimensiones, si bien no ofrece una puntuación global de compromiso laboral (Salanova et al., 2000). Otro conocido instrumento de medida es el Inventario de Burnout de Maslach (MBI; Maslach et al., 1996), en el que las puntuaciones opuestas serían indicativas de compromiso laboral (Maslach et al., 2001), si bien algunos autores los consideran conceptos distintos que han de evaluarse de forma independiente (Salanova et al., 2000). Mañas-Rodríguez et al. (2016) validan la versión española de la *ISA Engagement Scale* de Soane et al. (2012) en una muestra de empleados del sector público. La escala evalúa tres dimensiones del compromiso: intelectual, emocional y un componente social que valora ciertos aspectos compartidos por los miembros de una misma organización.

Dentro de este contexto, el objetivo central de la presente investigación es el desarrollo de una nueva escala, ESCOLA, que evalúe de manera fiable y válida el compromiso laboral en trabajadores de habla hispana. A diferencia de otros instrumentos de medida, el cuestionario se adapta tanto al contexto laboral de los empleados por cuenta ajena como al ámbito profesional de los emprendedores y trabajadores que desempeñan su actividad por cuenta propia; analizando su relación con el trabajo y la tarea a nivel individual.

El nuevo instrumento persigue evaluar el compromiso laboral de forma unidimensional y como un estado psicológico relativamente estable. De esta manera, se evaluará el estado de compromiso con la actividad laboral a través de la emoción positiva sobre el propio desempeño, la actitud y voluntad de invertir esfuerzo en la consecución de la tarea y la implicación individual en la actividad laboral; conceptualizándolo como la inversión del individuo en el rol laboral. Erickson (2005) argumenta que la participación en la tarea es fundamental en el compromiso como estado psicológico, donde el referente del compromiso es el trabajo más que la organización. El alto nivel de energía, responsabilidad, entusiasmo y la conexión efectiva con el trabajo que se asocia al compromiso laboral, pone de relieve el interés que puede representar para las organizaciones el evaluar y analizar su presencia con diversos fines. Para la construcción y desarrollo del nuevo instrumento se utilizará la tecnología psicométrica de última generación, tanto dentro del marco de la Teoría Clásica como de los modelos de la Teoría de Respuesta a los Ítems (TRI; AERA, APA, NCME, 2014; Irwing, 2018; Lane et al., 2016; Muñiz, 2018; Muñiz y Fonseca-Pedrero, 2019).

Método

Participantes

La muestra estaba formada inicialmente por 671 participantes de habla hispana, siendo eliminado un 7% por haber contestado de manera poco rigurosa según refleja la escala de control atencional utilizada. También se eliminaron las personas desempleadas (3%). La muestra final estuvo formada por 599 participantes, 76% españoles y 24% pertenecientes a otros países de habla hispana —Guatemala (6.5%), Colombia (5.5%), Argentina (4%), y Ecuador (3.3%), entre otros—. La media de las edades fue de 44.41 años ($DT = 8.78$) con un rango entre 22 y 71 años; 53% hombres. 51% de la muestra trabaja por cuenta propia (emprendedores) y 74% dispone de una titulación universitaria. La muestra procede fundamentalmente de empresas privadas, a diferencia de otros estudios con muestra mayoritaria de empleados del sector público.

Instrumentos

Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA). Para el desarrollo del nuevo instrumento (ESCOLA) se siguieron los criterios establecidos por la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos (EFPA) para la evaluación de los *tests* (Evers et al., 2013) y los Estándares para la Evaluación Educativa y Psicológica (APA, AERA, NCME, 2014), así como las recomendaciones proporcionadas por la literatura psicométrica actual (Lane et al., 2016; Moreno et al., 2018; Muñoz & Fonseca-Pedrero, 2019). ESCOLA es un cuestionario compuesto por 10 ítems que evalúa y analiza el compromiso con la actividad laboral a través de la emoción positiva sobre el propio desempeño y de la implicación individual en la actividad laboral.

Inicialmente, un grupo de tres psicómetras junto con dos expertos en compromiso laboral desarrollaron un banco de 25 ítems tipo Likert, asegurándose de cubrir todos los aspectos incluidos en la definición de compromiso laboral (Sireci & Faulkner-Bond, 2014). Estos fueron redactados de forma directa para evitar la introducción de sesgos de respuesta (Vigil-Colet et al., 2020). El conjunto de 25 ítems se sometió a un juicio en el que siete expertos en Psicometría tenían que valorar dos aspectos en una escala de cero a diez: (a) grado de claridad de la formulación de los ítems para la población general, y (b) grado en el que consideraban que el ítem es relevante para evaluar la dimensión propuesta. En función de las respuestas de los expertos se reformuló la redacción de nueve ítems y se eliminaron 11 por redundancia en su contenido o falta de ajuste en la dimensión a evaluar. Con los 14 ítems retenidos se llevó a cabo un estudio piloto sobre la muestra total, eliminando dos ítems que mostraban índices de discriminación por debajo de .30 (Muñoz & Fonseca-Pedrero, 2019). De esta manera, se obtuvo un primer cuestionario formado por 12 ítems tipo Likert, con cinco categorías de respuesta, de uno (*completamente en desacuerdo*) a cinco (*completamente de acuerdo*).

Batería de evaluación de la personalidad emprendedora (BEPE; Cuesta et al., 2018). El BEPE es un cuestionario de 80 ítems que evalúa ocho dimensiones de Personalidad Emprendedora: Autoeficacia, Autonomía, Innovación, Locus

de Control Interno, Motivación de Logro, Optimismo, Tolerancia al Estrés, y Toma de Riesgos (Cuesta et al., 2018). Los ítems están en una escala Likert de uno (*totalmente en desacuerdo*) a cinco (*totalmente de acuerdo*). En el presente estudio, los coeficientes de fiabilidad (α y ω respectivamente) fueron los siguientes: Personalidad Emprendedora: .97 y .98; Autoeficacia: .91 y .91; Autonomía: .83 y .84; Innovación: .92 y .92; Locus de Control Interno: .88 y .88; Motivación de Logro: .90 y .90; Optimismo: .92 y .92; Tolerancia al Estrés: .85 y .85; y Toma de Riesgos: .90 y .91.

Short Organizational Climate Scale (CLIOR-S; Peña-Suárez et al., 2013). CLIOR-S es un instrumento compuesto por 15 ítems que evalúan el clima organizacional. Los ítems están en escala Likert de uno (*totalmente en desacuerdo*) a cinco (*totalmente de acuerdo*). El instrumento presenta un coeficiente de fiabilidad de .94 y una correlación de .86 con la versión larga del instrumento (Peña-Suárez et al., 2013). La fiabilidad en el presente estudio fue excelente: $\alpha = .94$ y $\omega = .94$.

Overall Personality Assessment Scale (OPERAS; Vigil-Colet et al., 2013). El OPERAS es un instrumento que evalúa cinco grandes rasgos de la personalidad según el modelo Big Five (Extraversión, Estabilidad Emocional, Responsabilidad, Amabilidad, y Apertura a la Experiencia) (Costa & McCrae, 1992). Consta de siete ítems por dimensión, en escala Likert de uno (*totalmente en desacuerdo*) a cinco (*totalmente de acuerdo*). En el presente estudio, los coeficientes de fiabilidad (α y ω respectivamente) fueron los siguientes: Extraversión: .80 y .81; Estabilidad Emocional: .76 y .77; Responsabilidad: .67 y .68; Amabilidad: .68 y .72; Apertura a la Experiencia: .70 y .73.

Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24; Fernández-Berrocal et al., 2004). La Inteligencia Emocional fue evaluada con la versión española del *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS-24; Fernández-Berrocal et al., 2004). Este cuestionario está compuesto por tres dimensiones: Atención (ocho ítems), evalúa la tendencia de las personas a observar y pensar sobre sus propios sentimientos y estados emocionales; Claridad (ocho ítems), evalúa el grado en que las personas entienden sus propios estados emocionales, y Reparación (ocho ítems), evalúa la percepción que uno tiene acerca de la regulación de sus propios sentimientos. Los ítems están en escala Likert de uno (*totalmente en desacuerdo*) a cinco (*totalmente de acuerdo*). La fiabilidad (α y ω respectivamente) en el presente estudio fue de .83 y .85 para Atención; .76 y .78 para Reparación, y .86 y .87 para Claridad.

Escala de felicidad en el trabajo (Ramírez-García et al., 2019). Desarrollada en España, esta escala está compuesta por 11 ítems que miden felicidad en el trabajo. Los ítems están en escala Likert de uno (*totalmente en desacuerdo*) a siete (*totalmente de acuerdo*). El instrumento cuenta con dos dimensiones: la primera se refiere a factores relacionados con el entorno laboral y la segunda incluye factores personales del trabajador. La fiabilidad en el presente estudio fue de $\alpha = .91$ y $\omega = .91$ para la primera dimensión y de $\alpha = .79$ y $\omega = .82$ para la segunda.

Escala de control atencional. Es una escala compuesta por diez ítems tipo Likert con cinco alternativas de respuesta. El objetivo de esta escala es la detección de participantes que contestan de forma poco rigurosa los cuestionarios. Los ítems son del tipo “En esta pregunta, seleccione la opción cuatro por favor”, y van intercalados

al azar entre los ítems de los diferentes instrumentos de medida. Se eliminan los participantes que contestan de forma errónea dos o más ítems.

Procedimiento

El muestreo empleado fue no probabilístico en bola de nieve. La aplicación del cuestionario se realizó *online*, entre asociaciones de emprendedores y grupos de trabajadores por cuenta propia y por cuenta ajena. El cuestionario fue difundido a través de asociaciones y redes sociales profesionales, por lo que se trata de trabajadores en activo y, mayoritariamente, de empresas privadas. Los datos se recogieron entre 3 de abril y 20 de mayo de 2020, hasta conseguir un tamaño muestral superior a 500 personas, suficiente para los análisis estadísticos del presente estudio desde la Teoría Clásica y la TRI. Se indicó que la investigación no tenía relación con la situación de alarma sanitaria y confinamiento ante el COVID-19, por lo que se debía responder atendiendo a situaciones laborales normalizadas. Los ítems de los diferentes instrumentos aplicados fueron aleatorizados. El tiempo medio de respuesta fue de 40 minutos. Los participantes no recibieron ninguna recompensa por participar en el estudio. El anonimato de cada participante fue escrupulosamente respetado, manteniendo el secreto profesional, así como un estricto cumplimiento de la Ley de Protección de Datos (Ley Orgánica 3/2018, 5 de diciembre. Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales).

Análisis de datos

Se dividió la muestra aleatoriamente en dos submuestras. La primera (40%) se empleó para el acercamiento exploratorio. La segunda (60%) se empleó para confirmar la estructura factorial obtenida en la parte exploratoria. Se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para un primer acercamiento al estudio de la estructura interna del instrumento. Se empleó el KMO y el estadístico de Bartlett para estudiar la adecuación de los datos al Análisis Factorial. El AFE se realizó sobre la matriz de correlaciones policóricas y como método de estimación se empleó *Unweighted Least Squares* (ULS, Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017). El número de factores a retener del instrumento fue determinado a través de la implementación óptima del Análisis Paralelo (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011) con 1000 matrices de correlaciones aleatorias. Además, se emplearon los índices *Unidimensional Congruence* (UniCo), *Explained Common Variance* (ECV), y *Mean of Item Residual Absolute Loadings* (MIREAL) para estudiar la adecuación de los datos a una única dimensión. Los siguientes valores apoyan el tratar los datos como esencialmente unidimensionales: UniCo $>.95$; ECV $>.85$; MIREAL $<.30$ (Calderón-Garrido et al., 2019).

Con la segunda submuestra aleatoria (60%) y los diez ítems finales se estudió la estructura interna del instrumento a través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), con el fin de confirmar la estructura factorial unidimensional que se había obtenido en el acercamiento exploratorio. El AFC se realizó sobre la matriz de correlaciones policóricas y como método de estimación se empleó

Mean-and Variance-adjusted Unweighted Least Squares (ULSMV). Como índices de ajuste, tanto para el AFE como para el AFC, se emplearon *Comparative Fit Index* (CFI), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Root Mean Square of Residuals* (RMSR), y *Weighted Root Mean Square Residual* (WRMR) estableciendo un buen ajuste cuando CFI, GFI y TLI $>.95$; RMSR y RMSEA $<.06$; y WRMR es cercano a 1 (Hu & Bentler, 1999).

En segundo lugar, se estudiaron los estadísticos descriptivos de los diez ítems del nuevo instrumento. Se analizaron los índices de discriminación (correlación ítem-test corregida) de cada uno de los ítems. Usando el modelo graduado de Samejima dentro del marco de la TRI, se analizaron los parámetros α de discriminación de los ítems, los cuales se consideran valores adecuados por encima de .64 y muy altos por encima de 1.7 (Baker, 1985). Se estudió si los ítems presentaban impacto y Funcionamiento Diferencial (*Differential Item Functioning*; DIF) en función del sexo, mediante el procedimiento de regresión logística (Gómez-Benito et al., 2013).

La fiabilidad del instrumento se estudió a través del coeficiente α para datos ordinales y del coeficiente ω de McDonald. A su vez, dentro del marco de la TRI, se estudió la información máxima de cada ítem y el nivel de habilidad en el que se da.

Como evidencias de validez en relación con otras variables (APA, AERA, NCME, 2014), se calculó la correlación de Pearson entre el nuevo instrumento ESCOLA y las siguientes variables: (a) clima organizacional; (b) inteligencia emocional; (c) las ocho dimensiones específicas que conforman la personalidad emprendedora; (d) felicidad laboral; y (e) los cinco grandes rasgos de la personalidad. Valores de la correlación de Pearson inferiores a .10 se interpretan como una relación pequeña; entre .30 y .50 como una relación mediana, y a partir de .50 se consideran una relación grande (Cohen, 1988).

Para estudiar la capacidad discriminativa del nuevo instrumento ESCOLA, se estudiaron posibles diferencias en función de ser trabajador por cuenta ajena o por cuenta propia (emprendedor), y en función de considerarse emprendedor o no dentro de la empresa. También se estudió si había diferencias en el nuevo instrumento en función del nivel jerárquico dentro de la empresa (directivo, mando intermedio, técnico, y trabajador cualificado). Para ello, se realizaron diferentes ANOVAs de un factor. Como tamaño del efecto se empleó la d de Cohen, siendo un tamaño del efecto pequeño entre valores comprendidos entre .2 y .5, un tamaño del efecto mediano entre valores de .5 y .8, y un tamaño del efecto grande a partir de .8 (Cohen, 1988). Para estudiar entre qué grupos existían diferencias, se empleó la prueba *post-hoc* de Bonferroni.

Finalmente, se realizaron baremos en percentiles de las puntuaciones del ESCOLA para la muestra total, para emprendedores y para trabajadores por cuenta ajena.

Los diferentes análisis estadísticos se realizaron con el programa SPSS 24 (IBM Corp, 2016), FACTOR 10.5.03 (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017), MPlus8 (Muthén & Muthén, 2017), Jamovi (The Jamovi Project, 2021), y con el programa IRTPRO (Cai et al., 2011).

Resultados

En el AFE, tanto KMO (.91) como el estadístico de Bartlett ($p < .001$), mostraron una buena adecuación de los datos para ser sometidos a Análisis Factorial. Un único factor explica el 54.8% de la varianza total, la implementación óptima del Análisis Paralelo recomendó una única dimensión, y se obtuvieron los siguientes indicadores de unidimensionalidad: UniCo = .955; ECV = .874; MIREAL = .238; CFI = .986; y RMSEA = .072.

Siguiendo una estrategia mixta estadística-sustantiva, se pasó de 12 a 10 ítems finales, tras la eliminación de dos ítems por no tener una relevancia teórica muy alta y un peso factorial por debajo de .50, realizando un nuevo AFE con diez ítems finales. Los resultados obtenidos confirman la estructura unidimensional del instrumento ESCOLA. El primer factor explica un 59.4% de la varianza total, la implementación óptima del Análisis Paralelo recomendó una única dimensión, obteniéndose los siguientes indicadores que apoyan la mencionada estructura unidimensional (UniCo = .950; ECV = .876; MIREAL = .206; CFI = .999; GFI = .992 y RMSR = .059; RMSEA = .054 [IC 90% .050 - .080]). En suma, los análisis exploratorios realizados confirman con claridad la estructura unidimensional de los ítems del instrumento ESCOLA.

Con la segunda submuestra se confirmó la estructura factorial del instrumento final. El AFC mostró un ajuste adecuado para la estructura unidimensional de diez ítems, a pesar de que el límite superior del intervalo de confianza del valor RMSEA es un poco alto (GFI = .982; TLI = .984; CFI = .962; WRMR = .931; RMSR = .043; RMSEA = .076 [IC 90% .060 - .093]). Los pesos factoriales de los ítems fueron todos muy adecuados, oscilando entre .539 y .938 (tabla 1). Por lo tanto, también los análisis confirmatorios realizados en la segunda submuestra confirman la estructura unidimensional de la escala.

En segundo lugar, se obtuvieron los estadísticos descriptivos de los ítems (tabla 1). El ítem que muestra valores más altos de asimetría y curtosis es el ítem siete. En este ítem la mayor parte de las personas eligen la opción cinco: **completamente de acuerdo**. El poder discriminativo es muy alto para la mayoría de los ítems, tanto desde la Teoría Clásica, con valores entre .307 y .826, como desde la TRI, con valores del parámetro α entre 1.00 y 6.85. Ninguno de los ítems mostró DIF en relación con el sexo, y sólo mostró impacto el ítem diez.

En tercer lugar, se analizó la fiabilidad de la escala. Desde el punto de vista del modelo clásico, el coeficiente α de Cronbach y el coeficiente ω de McDonald mostraron unos valores muy elevados ($\alpha = .92$; $\omega = .92$). Desde el marco de la TRI, en la tabla 1 se muestra la información máxima de cada ítem, así como los valores θ para los que se da dicha información máxima. Si bien la nueva escala mide con precisión para todo el rango de θ , los valores más elevados se dan para valores bajos de θ .

En cuanto a evidencias de validez en relación con otras variables, en la tabla 2 se muestran las correlaciones de Pearson entre ESCOLA y el clima organizacional, felicidad, inteligencia emocional y variables de personalidad. La correlación entre ESCOLA y el CLIOR y las dos dimensiones de la escala de felicidad laboral es alta. Además, ESCOLA muestra una relación alta con todas las dimensiones que componen el BEPE, con la puntuación total de Personalidad Emprendedora, y con dos dimensiones de Inteligencia Emocional (TMMS-24) como son Claridad de Sentimientos y Reparación Emocional. Respecto a las variables de personalidad de tipo **Big Five** (OPERAS), el instrumento ESCOLA mostró correlaciones moderadas con Estabilidad Emocional, Responsabilidad y Amabilidad.

Se analizó si las puntuaciones del instrumento ESCOLA discriminaban entre los trabajadores por cuenta propia (emprendedores) y los trabajadores por cuenta ajena.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de los ítems de la Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA)

Ítem	M	DT	A	C	ID	α	PF	I-Max	θ
1. El trabajo que realizo me parece importante	4.44	0.762	-1.56	3.08	.688	2.62	.816	2.07	-2.4
2. Disfruto con mi trabajo	4.38	0.819	-1.39	1.95	.826	6.85	.938	12.18	-2.0
3. Me levanto con ganas de ir a trabajar	4.07	0.933	-.87	.40	.672	2.20	.764	1.42	-2.0
4. Mi trabajo me resulta estimulante	4.33	0.876	-1.37	1.73	.806	5.21	.913	7.16	-2.0
5. Cuando estoy trabajando el tiempo se me pasa rápido	4.41	0.751	-1.17	1.13	.534	1.40	.614	.55	-1.2
6. Me siento satisfecho con mi trabajo	4.34	0.819	-1.35	2.08	.749	3.35	.895	3.31	-2.4
7. Intento hacer el trabajo lo mejor que puedo	4.80	0.475	-3.16	15.52	.307	1.00	.539	.26	-2.0
8. Cuando las cosas no me van bien en el trabajo, soy persistente	4.26	0.761	-1.20	2.51	.399	1.18	.562	.41	-2.4
9. Mi trabajo me permite poner en práctica mis capacidades profesionales	4.33	0.875	-1.42	1.94	.660	2.43	.815	1.78	-2.0
10. Me considero una persona flexible para adaptarme a nuevas circunstancias del trabajo	4.51	0.633	-1.30	2.37	.420	1.10	.554	.33	-2.8
Puntuación total	43.85	5.44	-1.01	.673	-	-	-	30.14	-2.0

Nota. M = media; DT = desviación típica; A = asimetría; C = curtosis; ID = índice de discriminación; α = parámetro de discriminación (Teoría de Respuesta al Ítem); PF = peso factorial; I-Max = información máxima; θ = nivel de habilidad

Tabla 2. Evidencias de validez de la Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA) en relación con otras variables

	ESCOLA	CO	AE	CS	RE	AUE	AU	IN	LCI	ML	O	TE	TR	PE	FL	FT	E	EE	R	A	APE
Compromiso Laboral (ESCOLA)	-																				
Clima Organizacional (CO)	.540	-																			
Atención Emocional (AE)	.140	.071	-																		
Claridad de Sentimientos (CS)	.402	.331	.452	-																	
Reparación Emocional (RE)	.470	.235	.312	.506	-																
Autoeficacia (AUE)	.623	.273	.179	.499	.560	-															
Autonomía (AU)	.481	.081	.126	.286	.368	.572	-														
Innovación (IN)	.635	.249	.222	.426	.471	.760	.579	-													
Locus de Control Interno (LCI)	.491	.261	.193	.355	.491	.639	.480	.541	-												
Motivación de Logro (ML)	.657	.225	.185	.437	.526	.825	.549	.749	.688	-											
Optimismo (O)	.600	.281	.191	.512	.664	.745	.454	.622	.536	.627	-										
Tolerancia al Estrés (TE)	.472	.223	.002	.425	.510	.639	.388	.475	.346	.501	.615	-									
Toma de Riesgos (TR)	.588	.277	.166	.403	.499	.790	.578	.778	.543	.760	.634	.537	-								
Personalidad Emprendedora (PE)	.701	.290	.191	.520	.637	.922	.707	.843	.731	.872	.818	.712	.866	-							
Felicidad-Laboral (FL)	.626	.839	.049	.316	.282	.394	.308	.363	.299	.356	.421	.357	.375	.447	-						
Felicidad-Trabajador (FT)	.577	.453	.047	.406	.400	.518	.308	.416	.375	.468	.547	.452	.403	.543	.575	-					
Extraversión (E)	.282	.237	.189	.357	.271	.365	.236	.301	.190	.304	.349	.203	.342	.354	.285	.203	-				
Estabilidad Emocional (EE)	.440	.303	.125	.394	.428	.519	.280	.352	.286	.394	.589	.650	.399	.548	.388	.496	.259	-			
Responsabilidad (R)	.339	.134	.003	.249	.261	.423	.182	.265	.365	.484	.284	.315	.261	.396	.215	.318	.102*	.335	-		
Amabilidad (A)	.339	.214	.116	.277	.382	.297	.119	.326	.201	.256	.418	.420	.223	.356	.296	.298	.129	.441	.182	-	
Apertura a la Experiencia (APE)	.137	-.073	.175	.214	.156	.224	.149	.325	.122	.223	.154	.120	.240	.237	.002	.100	.142	.157	.116	.159	-

Los emprendedores obtuvieron puntuaciones más elevadas ($M = 45.77$; $DT = 4.43$; $n = 313$) que los trabajadores por cuenta ajena ($M = 41.76$; $DT = 5.67$; $n = 286$), ($F [1, 597] = 94.01$; $p < .001$), con un tamaño del efecto grande ($d = .79$ [IC 95% .63 - .96]). Del mismo modo, las personas que se consideran a sí mismas emprendedoras dentro de la empresa ($M = 44.29$; $DT = 5.11$; $n = 559$) mostraron diferencias estadísticamente significativas, ($F [1, 597] = 58.11$, $p < .001$), respecto a las que no ($M = 37.80$; $DT = 6.35$; $n = 40$), con un tamaño de efecto grande ($d = 1.25$ [IC 95% .92 - 1.58]).

Por último, el estudio de las diferencias en función del cargo desempeñado en la empresa mostró diferencias estadísticamente significativas ($p < .001$) con un tamaño del efecto mediano ($d = .66$), donde a mayor jerarquía y responsabilidad en el cargo se mostró una mayor puntuación en el instrumento ESCOLA. Así, la prueba *post-hoc* de Bonferroni para estudiar entre qué grupos existían diferencias mostró que los directivos tenían significativamente ($F [4, 494] = 28.51$; $p < .001$) puntuaciones más altas ($M = 45.71$; $DT = 4.23$; $n = 334$) que los de mando intermedio ($M = 42.50$; $DT = 5.66$; $n = 115$) con un tamaño del efecto mediano ($d = .69$ [IC 95% .48 - .91]), que los técnicos ($M = 41.08$; $DT = 6.03$; $n = 85$) con un tamaño del efecto grande ($d = 1.00$ [IC 95% .75 - 1.24]), y que los trabajadores cualificados ($M = 40.41$; $DT = 5.90$; $n = 64$), con un tamaño del efecto grande ($d = 1.17$ [IC 95% .89 - 1.45]). A su vez, los trabajadores de mando intermedio mostraron puntuaciones significativamente más altas ($p < .001$) que los trabajadores cualificados, con un tamaño del efecto pequeño ($d = .33$ [IC 95% .02 - .63]).

Finalmente, en la tabla 3 se muestran los baremos en percentiles de las puntuaciones del instrumento ESCOLA para la muestra total, para los emprendedores y para los trabajadores por cuenta ajena.

Discusión y conclusiones

El compromiso en el trabajo puede considerarse un impulsor empresarial clave en el éxito organizacional, asociado con un efecto positivo en la innovación (Gorgievski et al., 2010; Lisbona et al., 2018); productividad y desempeño

empresarial (Gupta & Sharma, 2016; Lesener et al., 2020; Soares & Mosquera, 2019), rendimiento y nivel de bienestar (Bakker & Oerlemans, 2019; Martínez et al., 2020; Postigo et al., 2021a; Ruiz-Zorrilla et al., 2020). Los empleados comprometidos mantienen la motivación y se adaptan con éxito al cambio (Petrou et al., 2012), transfieren comportamientos y actitudes positivas a otros miembros del equipo, pudiendo así mejorar su rendimiento (Castellano et al., 2019; Vesga-Rodríguez et al., 2020), siendo probable que actúen como embajadores de sus organizaciones (Robertson & Markwick, 2009). A pesar de que se han desarrollado algunos instrumentos de medida para evaluar distintos aspectos del compromiso laboral (Maslach et al., 1996; Schaufeli et al., 2002; Soane et al., 2012), el objetivo de la presente investigación fue el desarrollo de una nueva escala en población de habla hispana que permita evaluar el compromiso laboral, utilizando para su construcción la tecnología psicométrica de última generación, tanto de la Teoría Clásica, como del marco de la TRI.

El nuevo instrumento ESCOLA desarrollado consta de diez ítems —aquellos que mostraron una mayor relevancia teórica en contenido y una alta relación con el constructo de compromiso laboral—. ESCOLA muestra una estructura esencialmente unidimensional (Calderón-Garrido et al., 2019) permitiendo, por tanto, obtener una única puntuación global de compromiso laboral como dimensión relativa a la emoción positiva e implicación en el trabajo desde una perspectiva individual. Su fiabilidad es excelente, tanto desde el punto de vista de la Teoría Clásica ($\alpha = .92$; $\omega = .92$), como de los modelos de la TRI, con los parámetros α muy elevados. Se han obtenido importantes evidencias de validez en relación con otras variables, las puntuaciones del instrumento ESCOLA correlacionan con Felicidad, tanto la relativa a las características del entorno laboral ($r = .626$), como a las del propio trabajador ($r = .577$); Clima Organizacional ($r = .540$), Reparación Emocional ($r = .470$) y Estabilidad Emocional ($r = .440$). A su vez, el instrumento ESCOLA mostró evidencias de validez discriminante con Atención Emocional ($r = .140$), Apertura a la Experiencia ($r = .137$) y Extraversión ($r = .282$). Por otra parte, las puntuaciones del

Tabla 3. Puntuaciones baremadas de la Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA)

Puntuaciones totales ESCOLA	Puntuaciones de emprendedores ESCOLA	Puntuaciones de trabajadores por cuenta ajena ESCOLA	Percentiles
10 - 34	10 - 38	10 - 32	5
35 - 37	39 - 40	33 - 35	10
38 - 39	41 - 43	36 - 37	20
40 - 41	44 - 45	38 - 39	30
42 - 43	46	40 - 41	40
44 - 45	46	42	50
46	47	43 - 44	60
47	48	45 - 46	70
48	49	47	80
49	49	48	90
49	49	49	95
50	50	50	99

instrumento ESCOLA discriminan entre los trabajadores por cuenta propia (emprendedores) y aquellos que trabajan por cuenta ajena, obteniendo puntuaciones significativamente más elevadas los emprendedores.

También los trabajadores con cargos directivos obtuvieron puntuaciones más elevadas que el resto de los trabajadores. Asimismo, los trabajadores que tenían algún puesto de mando mostraron puntuaciones superiores a los trabajadores cualificados sin función de mando. En esta línea, las puntuaciones del instrumento ESCOLA discriminan en función del nivel jerárquico del trabajador en la empresa, mostrando una relación positiva entre el nivel jerárquico del cargo y el compromiso laboral. Estos resultados van en la línea con estudios previos que muestran que un nivel más alto en la jerarquía organizacional puede llevar a un mayor compromiso laboral debido al hecho de asumir mayores responsabilidades, así como sentimientos de pertenencia con la organización (Lesener et al., 2020; Petrou et al., 2012; Ruiz-Zorrilla et al., 2020).

Entre las formas en que el estado psicológico de compromiso ha sido conceptualizado y medido, existe una considerable variabilidad de conceptos y medidas, aunque parece haber acuerdo en que el compromiso como estado tiene un fuerte tono afectivo que connota participación, así como energía afectiva y un sentido de pertenencia en el trabajo (Macey & Schneider, 2008). En este sentido, ESCOLA facilita la evaluación unidimensional del compromiso laboral tanto en trabajadores por cuenta propia como empleados por cuenta ajena, y es aplicable a cualquier sector de actividad económica, ofreciendo baremos en percentiles de las puntuaciones del ESCOLA para la muestra total, para emprendedores y para trabajadores por cuenta ajena, en función de la muestra de personas en la que se pretenda aplicar el nuevo instrumento.

El presente estudio ha de considerarse a la luz de algunas limitaciones. En primer lugar, el muestreo no fue estrictamente aleatorio, por lo que ha de tenerse precaución a la hora de generalizar los resultados. En segundo lugar, los ingresos económicos de los participantes no se han tenido en cuenta, lo que puede ser una variable que esté influyendo en el compromiso laboral de los trabajadores de la muestra. Futuros estudios deben tener en cuenta esta variable a la hora de obtener conclusiones a partir de ESCOLA.

En definitiva, los resultados obtenidos nos permiten afirmar que las puntuaciones del nuevo instrumento ESCOLA tienen unas propiedades psicométricas adecuadas, tanto en lo relativo a la fiabilidad como a la validez, pudiendo utilizarse con garantía en investigación, así como en contextos aplicados y profesionales. Además, el número reducido de ítems de los que se compone el instrumento ESCOLA facilita su aplicación en los diferentes contextos en los que tiene utilidad (Blanca et al., 2020; Postigo et al., 2020). La nueva escala, a diferencia de otros instrumentos de medida, permite una evaluación desde una perspectiva individual, no organizacional, lo que facilita la medición del constructo tanto en emprendedores como en empleados asalariados, ofreciendo una única puntuación global del compromiso laboral. Todo ello permite la medición del constructo en personas trabajadoras de cualquier sector, así como la comparación entre diferentes sectores y grupos ocupacionales.

Financiación

El presente trabajo ha sido financiado por la Consejería de Educación del Principado de Asturias (BP17-78) y por el Ministerio español de Economía y Competitividad (PSI2017-85724-P).

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Referencias

- APA, AERA, & NCME. (2014). *Standards for educational and psychological testing*. American Psychological Association.
- Baker, F. (1985). *The basics of item response theory*. Heineman.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
- Blanca, M. J., Escobar, M., Lima, J. F., Byrne, D., & Alarcon, R. (2020). Psychometric properties of a short form of the Adolescent Stress Questionnaire (ASQ-14). *Psicothema*, 32(2), 261-267. <https://doi.org/10.7334/psicothema2019.288>
- Cai, L., Thissen, D., & Du Toit, S. (2011). *IRTPRO: Flexible, multidimensional, multiple categorical IRT modeling*. Scientific Software International.
- Calderón-Garrido, C., Navarro-González, D., Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2019). Multidimensional or essentially unidimensional? A multi-faceted factor-analytic approach for assessing the dimensionality of tests and items. *Psicothema*, 31(4), 450-457. <https://doi.org/10.7334/psicothema2019.153>
- Castellano, E., Muñoz Navarro, R., Toledo, M. S., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2019). Cognitive processes of emotional regulation, Burnout and work engagement. *Psicothema*, 31(1), 73-80. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Erlbaum.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343-359. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Cuesta, M., Suárez-Álvarez, J., Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñoz, J. (2018). Assessment of eight entrepreneurial personality dimensions: Validity evidence of the BEPE battery. *Frontiers in Psychology*, 9(2352), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02352>
- Erickson, T. J. (2005). *The 21st century workplace: Preparing for tomorrow's employment trends today*. Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on health, education, labor, and pensions, National Consumer Law Center.
- Evers, A., Muñoz, J., Hagemester, C., Hstmaeligen, A., Lindley, P., Sjöberg, A., & Bartram, D. (2013). Assessing the quality of tests: Revision of the EFPA review model. *Psicothema*, 25(3), 283-291. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.97>

- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751-755. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3.751-755>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2017). Program FACTOR at 10: Origins, development and future directions. *Psicothema*, 29(2), 236-240. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.304>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gómez-Benito, J., Hidalgo, M. D., & Zumbo, B. D. (2013). Effectiveness of combining statistical tests and effect sizes when using logistic discriminant function regression to detect differential item functioning for polytomous items. *Educational and Psychological Measurement*, 73(5), 875-897. <https://doi.org/10.1177/0013164413492419>
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Wilmar, B. S. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96. <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>
- Guest, D. (2014). Employee engagement: A sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141-156. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2014-0017>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement—A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3), 455-635. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with Burnout, demands, resources and consequences. En A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). Psychology Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- IBM Corp. (2016). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0 [Computer software]. IBM Corp.
- Irving, P. (ed.). (2018). *The Wiley handbook of psychometric testing: A multidisciplinary reference on survey, scale and test development*. John Wiley & Sons Ltd.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Laguna, M., Razmus, W., & Žaliński, A. (2017). Dynamic relationships between personal resources and work engagement in entrepreneurs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 248-269. <https://doi.org/10.1111/joop.12170>
- Lane, S., Raymond, M. R., & Haladyna, T. M. (2016). *Handbook of test development* (2nd ed.). Routledge.
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: a meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.245>
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mañas-Rodríguez, M. Á., Alcaraz-Pardo, L., Pecino-Medina, V., & Limbert, C. (2016). Validation of the Spanish version of Soane's ISA Engagement Scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 87-93. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.04.002>
- Martínez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 87-94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach Burnout inventory*. CPP, Incorporated.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Moreno, R., Martínez, R. J., & Muñiz, J. (2018). Test item taxonomy based on functional criteria. *Frontiers in Psychology*, 9, 1175. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01175>
- Muñiz, J. (2018). *Introducción a la psicometría*. Pirámide.
- Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Ten steps for test development. *Psicothema*, 31(1), 7-16. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.291>
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2017). *Mplus User's Guide* (8th ed.). Muthén & Muthén.
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, Á., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1), 137-144. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Postigo, Á., Cuesta, M., Fernández-Alonso, R., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2021a). Academic grit modulates school performance evolution over time: A latent transition analysis. *Revista de Psicodidáctica*, 26(2), 87-95. <https://doi.org/10.1016/j.psicoe.2021.03.001>
- Postigo, Á., Cuesta, M., Fernández-Alonso, R., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2021b). Temporal stability of grit and school performance in adolescents: A longitudinal perspective. *Psicología Educativa*, 27(1), 77-84. <https://doi.org/10.5093/psed2021a4>
- Postigo, Á., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021c). Entrepreneurial personality, conscientiousness, self-control, and grit: The psychological side of self-employment. *Anales de Psicología*, 37(2), 361-370. <https://doi.org/10.6018/analesps.453711>
- Postigo, Á., García-Cueto, E., Cuesta, M., Menéndez-Aller, A., Prieto-Díez, F., & Lozano, L. M. (2020). Assessment of the enterprising personality: A short form of the BEPE battery. *Psicothema*, 32(4), 575-582. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.193>
- Ramírez-García, C., García-Álvarez de Perea, J., & García-Del Junco, J. (2019). La Felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503>
- Ruiz-Zorrilla, P., Hernández, X., de Roda, A. B., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2020). Exploring daily patterns of work engagement among teachers: A latent growth modeling approach. *Psicothema*, 32(3), 374-381. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.57>
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Institute for Employment Studies.

- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2012). Being there: work engagement and positive organizational psychology. En K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231-243). Oxford University Press.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1) 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Current state of research on Burnout and future challenges. *Papeles del Psicólogo*, 29(1) 59-67.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens-Gumbau, S., Silla, P., & Grau-Gumbau, R. M. (2000). Desde el Burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 117-134.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sireci, S., & Faulkner-Bond, M. (2014). Validity evidence based on test content. *Psicothema*, 26(1), 100-107. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.256>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469-476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Spontón, C. L., Trógo, M. A., Castellano, E., Morera, L. P., & Medrano, L. (2019). Desarrollo y validación de una escala para medir satisfacción con los recursos laborales. *Suma Psicológica*, 26(1), 64-74. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2019.v26.n1.8>
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods*, 16(2), 209-220. <https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Tîsu, L., Lupşa, D., Virgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- The Jamovi Project (2021). Jamovi (Version 1.6) [Computer Software]. <https://www.jamovi.org>
- Vesga-Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero-Aponte, C., Aguilar-Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz-González, E., Castaño-González, E. J., Andrade-Jaramillo, V., & Gómez-Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Vígil-Colet, A., Morales-Vives, F., Camps, E., Tous, J., & Lorenzo-Seva, U. (2013). Development and validation of the Overall Personality Assessment Scale (OPERAS). *Psicothema*, 25(1), 100-106. <https://doi.org/10.7334/psicothema2011.411>
- Vígil-Colet, A., Navarro-González, D., & Morales-Vives, F. (2020). To reverse or to not reverse Likert-type items: That is the question. *Psicothema*, 32(1), 108-114. <https://doi.org/10.7334/psicothema2019.286>

3.2 Segundo artículo

Postigo, Á., Cuesta, M., García-Cueto, E., Prieto-Diez, F., Muñiz, J. (2021)

General versus specific personality traits for predicting entrepreneurship.

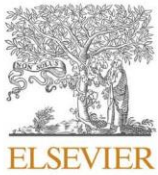
Personality and Individual Differences, 182

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111094>

El objetivo de este artículo es analizar y determinar la influencia de los rasgos generales así como de los específicos de la personalidad en la conducta emprendedora.

La principal aportación de este artículo a la Tesis Doctoral es constatar de forma válida y fiable (a través de la Batería BEPE) la relevancia de los rasgos específicos de la personalidad en la conducta emprendedora y cómo estos rasgos predicen y discriminan con mayor precisión el comportamiento emprendedor; para analizar en posteriores estudios su posible relación con el compromiso laboral tanto de emprendedores o trabajadores por cuenta propia como de trabajadores por cuenta ajena.

Factor de impacto JCR 2021: *Personality and Individual Differences*: 3.950 (Q2)



Contents lists available at ScienceDirect

Personality and Individual Differences

journal homepage: www.elsevier.com/locate/paid



General versus specific personality traits for predicting entrepreneurship

Álvaro Postigo^{a,*}, Marcelino Cuesta^a, Eduardo García-Cueto^a, Francisco Prieto-Díez^a, José Muñiz^b

^a Department of Psychology, University of Oviedo, Oviedo, Spain

^b Rectorate, Nebrija University, Madrid, Spain

ARTICLE INFO

Keywords:

Entrepreneurial personality
General traits
Specific traits
Big five
Entrepreneurship

ABSTRACT

Personality traits play an important role when it comes to predicting people's entrepreneurial behaviour. The objective of this study was to determine whether the specific traits of enterprising personality predicted entrepreneurial behaviour better than general (Big Five type) traits. The sample comprised 1153 working people (33% entrepreneurs). The mean age of the sample was 41.72 years old ($SD = 12.32$). The five general personality traits (Big Five) were evaluated using the *Overall Personality Assessment Scale* and the eight specific traits were measured with the *Battery for the Assessment of the Enterprising Personality (BEPE)*. The differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs were greater in the specific personality traits than in the more general traits, with mean effect sizes of 0.54 and 0.21, respectively. The predictive capacity of the specific traits ($R^2 = 0.21$) was greater than that of the general traits ($R^2 = 0.07$). The ROC curves for the specific traits gave higher areas under the curve (0.74) than the general traits (0.56). The canonical correlation between the eight specific BEPE dimensions and the Big Five factors was 0.77. The specific personality traits demonstrated better predictive and discriminative capacity for enterprising behaviour than the more general, Big-Five type traits.

1. Introduction

Enterprising behaviour plays an important role in the modern economy (OECD, 2019) which is characterized by instability and rapid change (Bauman, 2017), obliging people and organizations to be in a process of constant innovation (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2020; Kuckertz et al., 2020). Enterprising behaviour may occur in various settings, both personal and social. A person may be enterprising at the personal level (personal entrepreneur), characterized by having high levels of control and initiative that give them the ability to manage difficult situations and manage their own life (Frese & Fay, 2001). One might also talk of intra-entrepreneurs, referring to people who produce changes and innovation within their positions in a company, improving projects that are already in progress (Mumford et al., 2021). Finally, and most widely-known as enterprising personality, is the extra-entrepreneur (business-starting behaviour), the person whose goal is developing new external projects linked to business creation (Rauch & Frese, 2007b). In this study, the focus is on the latter type of entrepreneur, also known as a "general entrepreneur" (Salmony & Kanbach, 2021), someone who chooses to work for themselves rather than working for others.

The models proposed to date for studying enterprising behaviour (business-starting behaviour) include three large blocks of variables: behavioural, attitudinal, and personality (Cuesta et al., 2018; Gielnik et al., 2021; Muñiz et al., 2014). In this study we focus on personality variables (Frese & Gielnik, 2014), and in particular, we aim to provide data about the suitability of using specific traits of enterprising personality rather than using Big-Five type general traits.

Personality traits can be measured with different levels of conceptual breadth (Soto & John, 2017). A broad character trait summarizes a large amount of behavioural information and predicts a wide range of important criteria. In contrast, a more specific measured trait has the advantage of fidelity, in other words, it more precisely expresses a specific behavioural description and can predict criteria that are closely linked to that description (John et al., 2008). This idea that the different breadths in personality traits have advantages and disadvantages is known as the bandwidth-fidelity trade-off (John et al., 1991). In research into enterprising personality, various authors have advocated using general personality traits, with the Big Five taxonomic model (Costa & McCrae, 1992) being the most widely used (Brandstätter, 2011). Results from this line of research have been varied. The results of a meta-analysis by Zhao and Seibert (2006) indicated that there were

* Corresponding author at: Department of Psychology, University of Oviedo, Plaza Feijoo s/n, 33003, Oviedo, Spain.
E-mail address: postigoalvaro@uniovi.es (Á. Postigo).

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111094>

Received 25 January 2021; Received in revised form 31 May 2021; Accepted 25 June 2021

Available online 2 July 2021

0191-8869/© 2021 The Authors.

Published by Elsevier Ltd.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

differences between entrepreneurs and managers in Conscientiousness, Openness, Emotional stability, and Agreeableness (not in Extraversion). Entrepreneurs demonstrated higher scores in Conscientiousness and Openness, whereas managers demonstrated higher scores in Neuroticism and Agreeableness. Zhao et al. (2010) concluded in a meta-analysis that four of the five broad traits (the exception being Agreeableness) were positively related to enterprising behaviour, although the correlations were rather weak: Conscientiousness (0.19), Openness (0.24), Emotional stability (0.22), Extraversion (0.16), and Agreeableness (0.04). Other researchers have noted that attempting to cover such a large amount of behaviour (bandwidth) in only five broad traits may be too reductive (Almeida et al., 2014; Leutner et al., 2014; Muñiz et al., 2014; Postigo, García-Cueto, et al., 2020).

The specific traits of enterprising personality provide a more precise description (fidelity) of how entrepreneurs and non-entrepreneurs differ in specific behavioural dimensions, which allows results to be predicted more accurately (Paunonen & Ashton, 2001; Rauch & Frese, 2007a). One clear example can be seen in the meta-analysis by Zhao and Seibert (2006), who analysed multiple traits, considering facets of the Big Five and codifying them within their respective broad trait. The looked at two facets of Conscientiousness: Achievement motivation and Dependability. While the correlation between Achievement motivation and entrepreneurialism was 0.30, for Dependability it was 0.005. These differences between facets are less obvious when the overall correlation of Conscientiousness with enterprising behaviour is given (0.22). As Brandstätter (2011) clearly noted, "... specific personality constructs may have some merits beyond those of the global personality constructs" (p. 225).

A meta-analysis by Rauch and Frese (2007b) demonstrated that personality traits which were more closely related to the task of managing a business were better predictors of business creation ($r = 0.247$) than general personality traits such as the Big Five ($r = 0.124$). Leutner et al. (2014) found that the specific traits, measured using the Measure of Entrepreneurial Tendencies and Abilities (META; Ahmetoglu et al., 2011), demonstrated greater evidence of predictive validity than the Big Five personality traits measured via the International Personality Item Pool (Goldberg, 1992). Although all of the personality traits (general and specific) were statistically significant in the prediction of entrepreneurialism, only Extraversion and Agreeableness continued to be significant once the META test was included in the prediction model for enterprising activity.

These two approaches continue to be used nowadays in research into enterprising personality, with some authors opting for general traits (Dai et al., 2019; López-Núñez et al., 2020; Stoll et al., 2020), while others choose to use more specific traits (Almeida et al., 2014; Muñiz et al., 2014; Postigo, García-Cueto, et al., 2020; Walter & Heinrichs, 2015).

Given that there have been no conclusive results to date, the objective of our study is to determine whether the specific traits of enterprising personality more accurately predict people's enterprising behaviour than the more general (Big Five type) traits. To evaluate the general (Big Five) personality traits, we will use the Overall Personality Assessment Scale (OPERAS; Vigil-Colet et al., 2013), while to evaluate the specific traits we will use the Battery for the Assessment of the Enterprising Personality (BEPE; Cuesta et al., 2018). This battery evaluates eight specific traits of enterprising personality: Self-efficacy, Autonomy, Innovativeness, Internal locus of control, Achievement motivation, Optimism, Stress tolerance, and Risk-taking (Cuesta et al., 2018; Frese & Gielnik, 2014; Muñiz et al., 2014; Rauch & Frese, 2007b).

2. Material and methods

2.1. Participants

The sample was initially made up of 1301 participants from the general Spanish population, except for 6% who were from other Spanish-speaking countries, including Guatemala, Colombia, Argentina,

and Ecuador. The final sample comprised 1153 participants following the removal of 11.4% of the original sample for incorrectly answering two or more of the attentional control scale items, described in the Measures section. All of the participants were actively working. Out of the 1153 participants, 772 were employed by someone while 381 worked for themselves (33%). Just over half of the samples (57%) were women. The age of the participants ranged from 18 to 83 years old, with a mean of 41.72 and a standard deviation of 12.32.

2.2. Measures

2.2.1. Battery for the assessment of the enterprising personality (BEPE)

The BEPE (Cuesta et al., 2018) is a questionnaire containing 80 items that evaluate the eight dimensions of personality that the literature has identified as most strongly related to enterprising personality (10 items per dimension): Self-efficacy, Autonomy, Innovativeness, Internal locus of control, Achievement motivation, Optimism, Stress tolerance, and Risk-taking (Cuesta et al., 2018; Frese & Gielnik, 2014; Muñiz et al., 2014; Rauch & Frese, 2007b). Responses to the items are given on a Likert-type scale from 1 (completely disagree) to 5 (completely agree). The items are all formulated in a direct manner to minimize response bias (Vigil-Colet et al., 2020). The eight dimensions exhibit high coefficients of reliability, with values for the alpha coefficient between $\alpha = 0.808$ and $\alpha = 0.965$ (Cuesta et al., 2018). The Information Function (Item Response Theory models) also demonstrates adequate values for precision (Postigo et al., 2020a). The BEPE showed measurement invariance according to be self-employed or not (Postigo et al., 2021b). In our study, the reliability coefficients (α) were as follows: Entrepreneurial personality: 0.97; Self-efficacy: 0.90; Autonomy: 0.83; Innovativeness: 0.90; Internal locus of control: 0.87; Achievement motivation: 0.90; Optimism: 0.92; Stress tolerance: 0.84; and Risk-taking: 0.90.

2.2.2. Overall personality assessment scale (OPERAS)

OPERAS (Vigil-Colet et al., 2013) is an instrument that evaluates the five broad personality traits, according to the Big Five model (Extraversion, Emotional stability, Conscientiousness, Agreeableness, and Openness to experience) (Costa & McCrae, 1992). It uses 7 items per dimension, with responses on a Likert-type scale from 1 (completely disagree) to 5 (completely agree). The subscales exhibit reliability coefficients (α) between 0.71 and 0.86 and the instrument has adequate evidence of convergent validity with the Big Five Inventory (BFI; Benet-Martínez & John, 1998). In our study, the reliability coefficients (α) were as follows: Extraversion: 0.82; Emotional stability: 0.80; Conscientiousness: 0.70; Agreeableness: 0.67; Openness to experience: 0.69.

2.2.3. Working status

This variable was evaluated dichotomously. We asked the participants whether they were employed by someone or worked for themselves. Those who were not working at the time of the evaluation were removed from the study. Participants who were working for themselves, in other words, who had started a business in the past and still continued with it, were considered entrepreneurs (Gielnik et al., 2021; Rauch & Frese, 2007b). Based on the differentiation of the types of entrepreneurs (Salmony & Kanbach, 2021), the working participants in the present study were classed as entrepreneurs if they reported self-employment as their primary activity.

2.2.4. Attentional control scale

This is a scale with 10 items with 5 Likert-type response alternatives. The aim of the scale is to detect participants who respond carelessly to the questionnaires. The items are obvious in nature, for example "In this question, select option 4". If participants are paying attention, they should answer all of the items in this scale correctly, errors mean a lack of attention. We eliminated participants who answered two or more items in this scale incorrectly. The items in this scale were interspersed randomly among the items of the different measuring instruments we

used.

2.3. Procedure

We used a snowball procedure to obtain the sample. Initially, we contacted potential participants who met the inclusion criteria (18 years old or above, actively working). We asked them to respond to the questionnaire online, and to provide email contact details of other potential participants. We contacted those new potential participants and asked them to do the same. We also contacted various anonymous organizations to identify entrepreneurs. The participants received no compensation for taking part and the questionnaire items were randomized together with the attentional control scale items. Data collection lasted 2 months (March and April 2020). The anonymity of each participant was carefully maintained, subject to professional confidentiality and strict compliance with data protection laws (Organic Law 3/2018, 5 December, on Protection of Personal Data and Assurance of Digital Rights).

2.4. Data analysis

Firstly, we used the *t*-test to compare the mean scores between entrepreneurs and non-entrepreneurs in both OPERAS, measuring the general personality traits, and the BEPE, measuring the eight specific traits of enterprising personality. Given that we performed 13 comparisons on the same groups, we corrected for Type I error using Bonferroni's correction, through which, using a bilateral hypothesis approach, the value above which differences are considered statistically significant is $p < .002$ ($0.025/13$). We used Cohen's *d* as an estimator of effect size, with values between 0.2 and 0.4 indicating a small effect, between 0.4 and 0.7 indicating a medium effect, and greater than 0.7 indicating a large effect size (Cohen, 1988).

We carried out a binary logistic regression for both the general OPERAS traits and the eight specific BEPE traits to examine the predictive capacity of the two instruments for enterprising behaviour. We estimated predictive capacity via Nagelkerke's R^2 .

We produced a Pearson correlations matrix between the eight dimensions of the BEPE and the Big Five personality factors, together with the canonical correlation between the two sets of variables. In addition, to estimate the common variance between the two groups of variables we calculated the redundancy coefficient.

Lastly, we produced Receiver Operating Characteristic curves (ROC) to examine the instruments' ability to discriminate between entrepreneurs and non-entrepreneurs. This discriminatory ability was evaluated via the area under the curves (AUC).

We used SPSS24 software (IBM Corp, 2016) to perform the statistical analysis.

3. Results

Table 1 shows the different mean scores in the general and specific traits between entrepreneurs and non-entrepreneurs. We only found statistically significant differences in the general traits Emotional Stability and Extraversion, albeit with small effect sizes. There were statistically significant differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs in all of the specific traits, with entrepreneurs scoring higher. The differences were most notable in Autonomy, Risk-taking, and Innovativeness, with large effect sizes.

Binary logistic regression showed that the general traits explained 7% of the variance in the variable being an entrepreneur ($R^2 = 0.065$), whereas the eight specific traits in the BEPE explained 21% ($R^2 = 0.207$).

Table 2 shows the Pearson correlations between the eight specific dimensions of the BEPE and the OPERAS subscales. The highest correlations were found between Emotional stability and Stress tolerance ($r = 0.676$), Emotional Stability and Optimism ($r = 0.649$), and

Table 1

Mean scores in general and specific personality traits for entrepreneurs and non-entrepreneurs.

	<i>M</i> entrepreneurs (<i>SD</i>)	<i>M</i> non- entrepreneurs (<i>SD</i>)	<i>t</i> (<i>p</i>)	<i>d</i>
Big Five				
Emotional stability	27.30 (4.70)	25.61 (5.03)	5.51 (<0.001)	0.34
Conscientiousness	27.90 (4.09)	27.52 (4.25)	1.45 (0.147)	0.09
Agreeableness	27.74 (3.61)	27.17 (3.62)	2.54 (0.011)	0.16
Openness to experience	29.18 (4.22)	28.81 (4.14)	1.42 (0.156)	0.09
Extraversion	25.07 (5.02)	23.11 (5.05)	6.21 (<0.001)	0.39
Specific traits				
Self-efficacy	43.00 (5.37)	39.98 (5.49)	8.83 (<0.001)	0.55
Autonomy	43.58 (4.94)	39.95 (5.28)	11.22 (<0.001)	0.70
Innovativeness	45.34 (4.55)	42.11 (5.21)	10.79 (<0.001)	0.65
Internal locus of control	43.61 (5.33)	42.22 (5.18)	4.24 (<0.001)	0.27
Achievement motivation	44.81 (4.65)	42.55 (5.28)	7.41 (<0.001)	0.45
Optimism	43.00 (5.84)	39.81 (6.80)	8.25 (<0.001)	0.49
Stress tolerance	36.71 (6.62)	33.77 (6.49)	7.20 (<0.001)	0.45
Risk-taking	43.72 (5.45)	39.45 (6.04)	11.66 (<0.001)	0.73

Note. *M* mean; *SD* standard deviation; *p* *p* value; *d* effect size.

Conscientiousness and Achievement motivation ($r = 0.551$). The canonical correlation between the eight dimensions of the BEPE and the Big Five factors was 0.770. The redundancy coefficient (% of explained variance) for the first set of variables was 26.2%.

We calculated the ROC curves for the BEPE and OPERAS instruments, with being an entrepreneur or not as the criterion. The AUC is given in Table 3. It shows that the AUCs for the different specific traits measured by the BEPE are close to 0.70, and are almost all higher than any of the general traits measured by OPERAS. The exception is Internal locus of control, which has an AUC that is slightly lower than the AUCs for Extraversion and Emotional Stability.

4. Discussion

The identification of personal characteristics that encourage enterprising activity is important both for the modern economy (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2020; OECD, 2019) and for the possible social and psychological consequences (Chell, 2008; Kuckertz et al., 2020; Zhao et al., 2010). The objective of our study was to determine the best way to evaluate enterprising personality, via general Big Five type traits, or via more specific traits. Firstly, we examined the differences in personality traits between entrepreneurs (people who had started businesses in the past and continued with them into the present; Rauch & Frese, 2007b) and non-entrepreneurs (people who were employed by someone other than themselves). With regard to the Big Five model of personality traits (Costa & McCrae, 1992), entrepreneurs had higher scores than non-entrepreneurs only in Emotional Stability and Extraversion, albeit with small differences. In contrast, when we looked at the differences in the specific personality traits, the results were more consistent. One aspect that needs to be mentioned is that the correlations of the BEPE variables with the Big Five model were higher than expected (e.g., between Conscientiousness and Risk-taking and Innovativeness). Using a sample with a large number of entrepreneurs in

Table 2

Correlations between the eight specific dimensions of entrepreneurial personality (BEPE) and the Big Five personality factors (OPERAS).

OPERAS					
BEPE	Openness	Extraversion	Agreeableness	Emotional stability	Conscientiousness
Self-efficacy	0.157	0.386	0.233	0.521	0.437
Autonomy	0.137	0.234	0.090	0.281	0.269
Innovativeness	0.264	0.351	0.284	0.348	0.314
Internal locus of control	0.039	0.217	0.195	0.225	0.332
Achievement motivation	0.150	0.295	0.219	0.375	0.551
Optimism	0.097	0.352	0.345	0.649	0.286
Stress tolerance	0.090	0.289	0.330	0.676	0.322
Risk-taking	0.167	0.370	0.172	0.393	0.326

Note. BEPE = Battery for the Assessment of the Enterprising Personality; OPERAS = Overall Personality Assessment Scale.

Table 3

The area under the curve (AUC) of the eight specific traits of entrepreneurial personality (BEPE) and the Big Five personality factors (OPERAS).

Broad traits (Big Five)		Specific traits	
Emotional stability	0.598	Self-efficacy	0.658
Conscientiousness	0.522	Autonomy	0.697
Agreeableness	0.548	Innovativeness	0.687
Openness to experience	0.530	Internal locus of control	0.587
		Achievement motivation	0.629
		Optimism	0.643
Extraversion	0.619	Stress tolerance	0.625
		Risk-taking	0.708
		Enterprising personality (global score)	0.693

the validation of the BEPE (Cuesta et al., 2018) may be a variable that influenced these results.

In terms of the specific personality traits, we found differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs in Self-efficacy, Achievement motivation, Optimism, and Stress tolerance had medium effect sizes, and the differences for Internal locus of control were small. The traits which exhibited more notable differences were Innovativeness, Autonomy, and Risk-taking, with large effect sizes. It is not by chance that Risk-taking was the most controversial when it came to adding it to the five broad traits (Paunonen & Ashton, 2001; Zhao et al., 2010). It is also the trait which has demonstrated the strongest associations with the act of starting a business (Postigo et al., 2021b; Stewart & Roth, 2001). The broad traits of the Big Five model explained less variance of being an entrepreneur or not, compared to the eight specific traits in the BEPE.

These differences were confirmed by the ROC curves, where all of the specific traits, with the exception of Internal locus of control, were better than the general traits in predicting enterprising behaviour. In fact, Conscientiousness, Agreeableness, and Openness *discriminated* between enterprising behaviour and non-enterprising behaviour only slightly better than random chance. These results confirm that the BEPE instrument of specific traits of enterprising personality is satisfactorily able to discriminate between subjects who start businesses and those who opt to work for someone else, whereas the OPERAS instrument (Big Five) has lower discriminatory power. Our results are in line with those from Leutner et al. (2014), who found that specific personality traits improved on the predictive validity of the general Big Five model. The most plausible explanation for these results is that enterprising activity comprises various specific behaviours that the general Big-Five type personality traits have more difficulty in capturing than the specific personality traits (Rauch & Frese, 2007a, 2007b). These and other similar results have led to research into the different specific facets that make up the general traits (Serrano et al., 2020; Soto & John, 2017; Zhao et al., 2010). These results suggest that the BEPE is evaluating certain dimensions that the Big Five model does not cover, such as ambition (Jones et al., 2017). The construct of ambition shares many aspects with grit (Jones et al., 2017), which is closely related to the BEPE for predicting enterprising activity (Postigo et al., 2021a). In fact, some of the

BEPE dimensions, particularly *Achievement motivation*, include clear common aspects with ambition, a key factor in the prediction of success (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

4.1. Limitations and future research

Our results must be interpreted in the light of certain limitations. In the first place, the complexity of entrepreneurship means having to consider moderating variables that our study did not address, such as contextual and attitudinal aspects, or business characteristics (e.g. Gil-ber to et al., 2020). A further limitation is that the results cannot be automatically extrapolated to other countries and cultures. It would also be useful for future studies to have more precise measures of *working status*, in an attempt to have additional indicators for the definition of entrepreneurs. For example, future studies should consider and differentiate between different types of entrepreneurs, as someone who starts a business because they want to is not the same as someone who does so out of necessity, or someone who continues a family business (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2020; Henrekson & Sanandaji, 2014). Another limitation is that OPERAS (used to assess the Big Five) uses fewer items to assess the five general traits, which means that we cannot firmly conclude that the BEPE is clearly superior to the Big Five model for predicting entrepreneurship. In this regard, future studies should use more comprehensive measures for the Big Five such as NEO-PI-R or HEXACO-PI (Costa & McCrae, 1992; Lee & Ashton, 2004). Finally, it is important to note that all of the data about the enterprising personality was collected via self-reports. It would be advisable for future research to use other complementary methods.

5. Conclusions

Our results lead us to draw some general conclusions. In the general traits, entrepreneurs were more extrovert and emotionally stable than non-entrepreneurs, although not to a great extent. In the specific traits, entrepreneurs scored significantly higher in the eight specific traits measured by the BEPE, particularly demonstrating greater capacity to assume risks, along with greater autonomy and innovation. Lastly, and most importantly, the specific traits were better at predicting and discerning enterprising activity than the general traits, providing a clearer, more accurate and more complete picture of the behaviours that lead to enterprising activity.

Funding

This work was supported by a predoctoral grant from the Government of the Principality of Asturias (BP17-78), and by the Spanish Ministry of Economy and Competitiveness (PSI2017-85724-P).

CRedit authorship contribution statement

Álvaro Postigo: Original draft preparation, Methodology, Software, Writing, Reviewing, and Editing; Marcelino Cuesta: Methodology,

Software, Supervision, and Writing, Reviewing, and Editing; **Eduardo García-Cueto** Methodology, Software, Supervision, and Writing, Reviewing, and Editing; **Francisco Prieto-Díez** Data curation, Investigation, and Writing, Reviewing, and Editing; **José Muñiz** Conceptualization, Supervision, and Writing, Reviewing, and Editing.

Declaration of competing interest

The authors declare that there are no conflicts of interest.

References

- Ahmetoglu, G., Leutner, F., & Chamorro-Premuzic, T. (2011). EQ-nomics: Understanding the relationship between individual differences in trait emotional intelligence and entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 51(8), 1028–1033. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.08.016>.
- Almeida, P. I. L., Ahmetoglu, G., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). Who wants to be an entrepreneur? The relationship between vocational interests and individual differences in entrepreneurship. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 102–112. <https://doi.org/10.1177/1069072713492923>.
- Bauman, Z. (2017). *Liquid times. Living in an age of uncertainty*. Tusquets.
- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait method analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729–750.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51, 222–230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.07.007>.
- Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality: A social construction*. Routledge.
- Cohen, J. (1988). The effect size index: d. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2, 284–288.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five factor inventory (NEO-FFI). *Professional manual. Psychological Assessment Resources*.
- Cuesta, M., Suárez-Álvarez, J., Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2018). Assessment of eight entrepreneurial personality dimensions: Validity evidence of the BEPE battery. *Frontiers in Psychology*, 9, 2352. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02352>.
- Dai, S., Li, Y., & Zhang, W. (2019). Personality traits of entrepreneurial top management team members and new venture performance. *Social Behavior and Personality*, 47(7), Article e8107. <https://doi.org/10.2224/sbp.8107>.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6).
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 413–438. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>.
- Gielnik, M. M., Cardon, M. S., & Frese, M. (Eds.). (2021). *The psychology of entrepreneurship: New perspectives*. Routledge.
- Gilberto, J. M., Davenport, M. K., & Beier, M. E. (2020). Personality, health, wealth, and subjective well-being: Testing an integrative model with retired and working older adults. *Journal of Research in Personality*, 87, Article 103959. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103959>.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2020). *Diagnosing COVID-19 impacts on entrepreneurship: Exploring policy remedies for recovery*. London Business School.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26–42.
- Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760–1765. <https://doi.org/10.1073/pnas.1307204111>.
- IBM Corp. (2016). *IBM SPSS statistics for windows, version 24.0 [computer software]*. IBM Corp.
- John, O. P., Hampson, S. E., & Goldberg, L. R. (1991). The basic level in personality-trait hierarchies: Studies of trait use and accessibility in different contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 348–361. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.3.348>.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 114–158). Guilford Press.
- Jones, A. B., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2017). Where is ambition in factor models of personality? *Personality and Individual Differences*, 106, 26–31. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.057>.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 758–775. <https://doi.org/10.1037/a0028084>.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A., Prochotta, A., ... Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, Article e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 329–358.
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences*, 63, 58–63. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.042>.
- López-Núñez, M. I., Rubio-Valdehita, S., Aparicio-García, M. E., & Díaz-Ramiro, E. M. (2020). Are entrepreneurs born or made? The influence of personality. *Personality and Individual Differences*, 154, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109699>.
- Mumford, M. D., Elliot, S. E., & Martin, R. W. (2021). Intrapreneurship and firm innovation. In M. M. Gielnik, M. S. Cardon, & M. Frese (Eds.), *The psychology of entrepreneurship: New perspectives* (pp. 160–189). Routledge.
- Muñiz, J., Suárez-Álvarez, J., Pedrosa, I., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2014). Enterprising personality profile in youth: Components and assessment. *Psicothema*, 26(4), 545–553. <https://doi.org/10.7334/psicothema2014.182>.
- OECD. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34907e9e-en>.
- Paunonen, S. V., & Ashton, M. C. (2001). Big five factors and facets and the prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 524–539. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.3.524>.
- Postigo, Á., Cuesta, M., Pedrosa, I., Muñiz, J., & García-Cueto, E. (2020a). Development of a computerized adaptive test to assess entrepreneurial personality. *Psicología: Reflexão e Crítica*, 33(6), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s41155-020-00144-x>.
- Postigo, Á., García-Cueto, E., Cuesta, M., Menéndez-Aller, Á., Prieto-Díez, F., & Lozano, L. M. (2020). Assessment of the enterprising personality: A short form of the BEPE battery. *Psicothema*, 32(4), 575–582. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.193>.
- Postigo, Á., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021a). Entrepreneurial personality, conscientiousness, self-control, and grit: The psychological side of self-employment. *Anales de Psicología*, 37(2), 361–370. <https://doi.org/10.6018/analesps.453711>.
- Postigo, Á., García-Cueto, E., Muñiz, J., González-Nuevo, C., & Cuesta, M. (2021). Measurement invariance of entrepreneurial personality in relation to sex, age, and self-employment. *Current Psychology Advance online publication*. doi:<https://doi.org/10.1007/s12144-021-01685-9>.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007a). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. In J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship* (pp. 41–65). Lawrence Erlbaum.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007b). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>.
- Salmony, F. U., & Kanbach, D. K. (2021). Personality trait differences across types of entrepreneurs: A systematic literature review. *Review of Managerial Science Advance online publication*. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-021-00466-9>.
- Serrano, C., Andreu, Y., & Murgui, S. (2020). The Big Five and subjective well-being: The mediating role of optimism. *Psicothema*, 32(3), 352–358. doi:<https://doi.org/10.7334/psicothema2019.392>.
- Soto, C. J., & John, O. P. (2017). The Next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 117–143. <https://doi.org/10.1037/pspp0000096>.
- Stewart, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145–153. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.145>.
- Stoll, G., Einarsson, S., Song, Q. C., Ondish, P., Sun, J. J., & Rounds, J. (2020). The roles of personality traits and vocational interests in explaining what people want out of life. *Journal of Research in Personality*, 86, Article 103939. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103939>.
- Vigil-Cotet, A., Morales-Vives, F., Camps, E., Tous, J., & Lorenzo-Seva, U. (2013). Development and validation of the overall personality assessment scale (OPERAS). *Psicothema*, 25(1), 100–106. <https://doi.org/10.7334/psicothema2011.411>.
- Vigil-Cotet, A., Navarro-González, D., & Morales-Vives, F. (2020). To reverse or to not reverse Likert-type items: That is the question. *Psicothema*, 32(1), 108–114. <https://doi.org/10.7334/psicothema2019.286>.
- Walter, S. G., & Heinrichs, S. (2015). Who becomes an entrepreneur? A 30-years-review of individual-level research. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 225–248. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2012-0106>.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259–271. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.259>.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), 381–404. <https://doi.org/10.1177/0149206309335187>.

3.3 Tercer artículo

Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M., Muñiz, J. (2022).

Work engagement: Organizational attribute or personality trait?

Journal of Work and Organizational Psychology, 38(2), 85-92.

<https://doi.org/10.5093/jwop2022a7>

El objetivo de este artículo es analizar la influencia de determinados factores personales y del contexto laboral en el compromiso laboral de trabajadores por cuenta ajena.

La principal aportación de este artículo a la Tesis Doctoral es constatar la influencia de los rasgos específicos de la personalidad emprendedora en el compromiso laboral; así como de otras variables personales y organizacionales analizadas. Se hallan correlaciones muy elevadas entre rasgos de la personalidad emprendedora y el compromiso laboral, así como relaciones estadísticamente significativas entre diversas variables analizadas. En este artículo se describe un efecto moderador del clima organizacional en la relación de la variable autonomía con el compromiso laboral.

Factor de impacto JCR 2021: *Journal of Work and Organizational Psychology*: 4.089
(Q2)



Journal of Work and Organizational Psychology

<https://journals.copmadrid.org/jwop>



Work Engagement: Organizational Attribute or Personality Trait?

Francisco Prieto-Díez^{a,c}, Álvaro Postigo^a, Marcelino Cuesta^a, and José Muñiz^b

^aUniversidad de Oviedo, España; ^bUniversidad Nebrija, España; ^cTecnalia, Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico, España

ARTICLE INFO

Article history:

Received 5 November 2021

Accepted 3 May 2022

Keywords:

Work engagement
Entrepreneurial personality
Big Five
Emotional intelligence
Happiness
Organizational climate
Moderation

ABSTRACT

One of the most determining factors of work performance is the degree of engagement of people to their work. That degree of engagement is influenced by both personal and organizational factors. The objective of this research is to analyze the connection between personal characteristics and organizational attributes with the work engagement of workers. The sample consisted of 286 employed workers; 83.5% were Spanish and 16.5% belonged to other Spanish-speaking countries. The mean age was 44.51 years ($SD = 8.76$) and 55.2% were women. For the prediction of work engagement, a hierarchical linear regression was carried out, first introducing the variables that evaluate personal characteristics (Big Five, entrepreneurial personality, emotional intelligence, and personal happiness) and, later, variables relating to organizational attributes (happiness work and organizational climate). General personality traits (Big Five) explain 22% of work engagement, this percentage rising to 47% when entrepreneurial personality is introduced in the model. Emotional intelligence does not explain additional variance, but personal happiness does. Happiness at work and organizational climate produce a significant increase and the explained variance rises from 55% to 63% when they are included in the model. Both the variables related to the personal characteristics of the employees and variables related to the organizational attributes jointly contribute to the explanation of the degree of work engagement. Workers with high scores on entrepreneurial personality traits achieve higher levels of work engagement, finding a moderating effect of the organizational climate in the relationship between people's autonomy and their work engagement.

El compromiso laboral: ¿atributo organizacional o rasgo de personalidad?

RESUMEN

Uno de los factores más determinantes del rendimiento laboral es el grado de compromiso de las personas con su trabajo. Ese grado de compromiso está influenciado tanto por factores personales como organizacionales. El objetivo de la presente investigación es analizar la relación entre las características personales y los atributos organizacionales con el compromiso laboral de los trabajadores. La muestra estuvo formada por 286 trabajadores por cuenta ajena, de los cuales el 83.5% eran españoles y un 16.5% pertenecía a otros países de habla hispana. La media de edad fue de 44.51 años ($DT = 8.76$) y el 55.2% eran mujeres. Para la predicción del compromiso laboral se llevó a cabo una regresión lineal jerárquica, introduciendo en primer lugar las variables que evalúan las características personales (*Big Five*, personalidad emprendedora, inteligencia emocional y felicidad personal) y posteriormente las relativas a los atributos organizacionales (felicidad laboral y clima organizacional). Los rasgos generales de personalidad (*Big Five*) explican el 22% del compromiso laboral, porcentaje que se eleva hasta el 47% cuando se introduce la personalidad emprendedora en el modelo. La inteligencia emocional no explica varianza adicional, pero sí la felicidad personal. La felicidad laboral y el clima organizacional producen un incremento significativo, pasando del 55 al 63% la varianza explicada cuando se incluyen en el modelo. Tanto las variables relacionadas con las características personales de los trabajadores como aquellas relativas a los atributos organizacionales contribuyen conjuntamente a explicar el grado de compromiso laboral. Los trabajadores con puntuaciones elevadas en los rasgos específicos de la personalidad emprendedora alcanzan mayores niveles de compromiso laboral, encontrándose un efecto moderador del clima organizacional en la relación entre la autonomía de las personas y su compromiso laboral.

Work engagement reflects how involved people are in the tasks that they have to do as part of their jobs and is closely related to their job performance (Bakker et al., 2011; Bakker & Oerlemans,

2019; Laguna et al., 2017; Martínez et al., 2020). The concepts of employee engagement and work engagement have usually been used interchangeably (Guest, 2014); however, work engagement refers

Cite this article as: Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Work engagement: Organizational attribute or personality trait?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 85-92. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a7>

Correspondence: postigoalvaro@uniovi.es (Á. Postigo).

ISSN: 1576-5962/© 2022 Colegio Oficial de la Psicología de Madrid. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

to an employee's relationship to their work at the individual level, whereas employee engagement is about the relationship between the employee and their organization (Salanova et al., 2005; Tisu et al., 2020). Most researchers consider work engagement to be the effective involvement and participation of people in their work, which produces a positive affect associated with the job and the workplace environment (Castellano et al., 2019; Maslach et al., 2001; Rothbard & Patil, 2012; Salanova & Llorens, 2008). Despite the widespread use of the term, work engagement does not have a single definition, nor a uniform conceptualization, and different approaches suggest differentiation of engagement as a trait, as a psychological state, or as a behavior (Macey & Schneider, 2008; Solomon & Sridevi, 2010).

Work engagement is an important factor in the management of organizations due to its influence on companies' efficiency and competitiveness, along with its links to higher levels of both individual and organizational performance (Barría-González et al., 2021; Halbesleben, 2010; Lesener et al., 2020; Martínez et al., 2020). Employees who are engaged within the organization have been shown to be more proactive, to encourage innovation, and to make efforts to improve the organization's results (Harter et al., 2002; Ruiz-Zorrilla et al., 2020). The higher levels of energy, responsibility, enthusiasm, and effective connection to the job associated with work engagement underscore why companies are interested in understanding the factors that determine it.

How engaged employees are with their work is determined by both personal characteristics and factors related to the organizational climate (García-Arroyo & Segovia, 2021). There is no unequivocal answer about the extent to which one predominates over the other, which is one of the main objectives of the present study. When workers develop and use their personal resources, they tend to exhibit greater work engagement (Airilia et al., 2014; Bhatti et al., 2018; Schaufeli & Taris, 2014). Emotional intelligence demonstrates a positive effect on work engagement (Barreiro & Treglown, 2020; Brunetto et al., 2012; Extremera et al., 2018; Ravichandran et al., 2011; Zhu et al., 2015), as does a positive affective experience in the workplace (Fisher, 2010; Martos Martínez et al., 2021; Salas-Vallina et al., 2017). Emotional intelligence and personal happiness may act as resources that allow employees to enthusiastically deal with the demands of work and encourage work engagement (Cohn et al., 2009). The connection between personality characteristics and work engagement has been widely studied (Bakker & Leiter, 2010; Lisbona et al., 2018). Personality traits can be measured at different levels of conceptual breadth (Soto & John, 2017). A broad character trait can summarize a large amount of behavioral information and predict a wide range of important criteria, whereas more restricted trait measures more accurately express a specific behavioral description and can predict criteria that are closely linked to that description (John et al., 2008; Postigo et al., 2021). This is why it is important to distinguish between studies focusing on broad, Big Five-type, personality traits and those which use more specific personality traits. Various studies have found positive relationships between work engagement and general personality traits (Bakker et al., 2012; Bhatti et al., 2018; Hau & Bing, 2018; Martos Martínez et al., 2021; Zaidi et al., 2013), with agreeableness being the trait with the weakest relationship to work engagement (Janssens et al., 2019; Kim et al., 2009). Other authors have used specific personality traits to examine the relationship with work engagement. Traits such as self-efficacy, proactivity, innovation, stress-tolerance, and optimism have been positively related to employees' work engagement (Bhatti et al., 2018; Contreras et al., 2020; Li et al., 2017; Lisbona et al., 2018; Perera et al., 2018; Ocampo-Álvarez et al., 2021).

With regard to the organizational attributes that affect work engagement, studies have found clear connections between both physical and organizational characteristics of a job (Saks, 2019; Xanthopoulou et al., 2007). Saks (2019) suggested that giving employees opportunities to put diverse skills into practice in an interesting, challenging job is

likely to lead to high work engagement. Employees' perceptions and opinions about the psychosocial context and the specific characteristics of the organization they work for influence their behavior and affect work engagement (Bartram et al., 2002; Basinska & Rozkwitalska, 2020; DeCottis & Summers, 1987; Dessler, 2008; González-Verde et al., 2015; Quiñones et al., 2013; Tandler et al., 2020). The various facets that may comprise a good organizational climate, such as organizational trust, the absence of workplace tension, social support, remuneration, and job satisfaction, lead an employee to be engaged with their work (Barría-González et al., 2021).

In this context, the present study has two objectives. Firstly, it aims to assess the weight of personal characteristics and organizational attributes in predicting the levels of employees work engagement. Personal characteristics include both general and specific personality traits, emotional intelligence, and personal happiness. The organizational attributes cover workplace happiness and organizational climate. Secondly, given that previous research has shown that people's perceptions of the psychosocial context and the specific characteristics of the organization influence behavior and impact their engagement with their work (Barría-González et al., 2021; Hermosa-Rodríguez, 2018; Murphy & Reeves, 2019), the study aims to assess the possible moderating effect of work-context variables (happiness and organizational climate) on the personal variables that are most important in predicting work engagement.

Method

Participants

The final sample comprised 286 employees and 17 cases were removed for giving insufficiently rigorous answers according to the attentional control scale. The majority (83.5%) were Spanish nationals and 16.6% were from other Spanish-speaking countries. The mean age of the sample was 44.51 years old ($SD = 8.76$), with a range between 24 and 67. Just over half (55.2%) were women and 73.8% had university-level qualifications. Just under a quarter (23.8%) had higher level management jobs, 33.6% were middle managers, 24.5% were technical-level employees, and 18.1% were skilled workers.

Instruments

Work Engagement Scale (ESCOLA; Prieto-Díez et al., 2021).

ESCOLA is a scale with 10 items that evaluates work engagement. The responses are given on a Likert-type scale from 1 to 5, where 1 indicates *complete disagreement* and 5 indicates *complete agreement*. The scale has a reliability (α) coefficient of .92 and evidence of convergent validity (Prieto-Díez et al., 2021). The reliability in the present study was excellent: $\alpha = .92$.

Battery for the Evaluation of Enterprising Personality (BEPE; Cuesta et al., 2018).

The BEPE is an 80-item questionnaire which evaluates eight dimensions of enterprising personality: self-efficacy, autonomy, innovation, internal locus of control, achievement motivation, optimism, stress-tolerance, and risk-taking (Cuesta et al., 2018; Muñiz et al., 2014; Postigo et al., 2020). The items use a Likert scale from 1 (*completely disagree*) to 5 (*completely agree*). The instrument exhibits a good fit to a bifactor model, with excellent reliability for the eight dimensions and the scale overall, and α coefficients between .91 and .97 (Cuesta et al., 2018). In the present study, (α) coefficients were: enterprising personality = .97; self-efficacy = .91, autonomy = .83, innovation = .92, internal locus of control = .88,

achievement motivation = .90, optimism = .92, stress-tolerance = .85, and risk-taking = .90.

Brief Organizational Climate Scale (CLIOR-S; Peña-Suárez et al., 2013)

The CLIOR-S is an instrument containing 15 items which assess the perceived organizational climate. The items use a Likert-type scale from 1 (*completely disagree*) to 5 (*completely agree*). The instrument has a reliability coefficient of .94 and a correlation of .86 with the longer version (Peña-Suárez et al., 2013). The reliability in the present study was excellent: $\alpha = .94$.

Overall Personality Assessment Scale (OPERAS; Vigil-Colet et al., 2013).

OPERAS evaluates the five broad personality traits according to the Big Five model (extraversion, emotional stability, conscientiousness, agreeableness, and openness to experience; Costa & McCrae, 1992). There are 7 items for each dimension, using a Likert-type scale from 1 (*completely disagree*) to 5 (*completely agree*). The subscales present reliability (α) coefficients between .71 and .86, and the instrument has adequate evidence of convergent validity (Vigil-Colet et al., 2013). In the present study the (α) coefficients of reliability were: extraversion = .80, emotional stability = .76, conscientiousness = .67, agreeableness = .68, and openness to experience = .70.

Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24; Fernández-Berrocal et al., 2004).

Emotional intelligence was assessed using the Spanish version of TMMS-24 (Extremera & Fernández-Berrocal, 2005; Fernández-Berrocal et al., 2004). This questionnaire has three dimensions: attention to emotion (8 items), which evaluates a person's tendency to observe and think about their own thoughts and emotional states; emotional clarity (8 items), which evaluates the extent to which people understand their own emotional states; and emotional repair (8 items), which evaluates people's perceptions of how they regulate their own feelings. The Spanish version exhibits reliability coefficients (α) above .85 for each of the subscales (Fernández-Berrocal et al., 2004). The items use a Likert scale from 1 (*completely disagree*) to 5 (*completely agree*). The (α) reliability in the present study was .83 for attention, .76 for clarity, and .86 for repair.

Happiness at Work Scale (Ramírez-García et al., 2019).

This scale, developed in Spain, has 11 items which use a Likert scale from 1 (*completely disagree*) to 7 (*completely agree*). The instrument has two dimensions, the first covers factors related to the workplace ($\alpha = .91$), while the second includes personal factors from the employee ($\alpha = .72$). The reliability (α) in the present study was .91 for the first dimension and .75 for the second.

Attentional Control Scale

This is a scale with 10 Likert-type items with 5 response options each. The objective of this scale is to detect participants who answer without sufficient care and attention. The items are of the type "In this question, please select item four", and were interspersed randomly between the items of the various instruments. Participants who answered two or more questions incorrectly were eliminated from the study.

Procedure

Data collection took place online. Links to the questionnaire were disseminated through employee associations and professional

social networks. Data collection took place between 3 April and 20 May 2020. Participants were informed that the study had nothing to do with the COVID-19 crisis or the lockdown, and responses should refer to the participants' normal working situations. The items from the instruments were randomly distributed. The questionnaire took an average of 40 minutes to complete. Participants received no kind of recompense for their participation. The anonymity of each participant was ensured and data confidentiality was maintained in strict accordance with data protection legislation (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales).

Data Analysis

First, Pearson correlations were calculated between the variables used in the study: a) work engagement, b) the Big Five personality traits, c) eight specific traits of enterprising personality, d) three dimensions making up emotional intelligence, e) two happiness dimensions (personal and work-related), and f) organizational climate.

Secondly, a hierarchical linear regression was performed, using work engagement as the criterion variable, and adding a set of predictor variables at each step, from the variables measuring personal characteristics to variables focused on organizational attributes. Specifically, the variables were: a) The Big Five personality traits, b) eight specific dimensions of enterprising personality, c) three dimensions of emotional intelligence, d) personal happiness, e) work-related happiness, and f) organizational climate. The coefficient of determination (R^2) was used to examine the percentage of variance explained.

Finally, the moderating capacity (e.g., Ato & Vallejo, 2011; Fatima et al., 2021) of organizational variables in the relationship between the personal variables and work engagement was assessed. The specific personal variables considered were those that were statistically significant in the final step of the previous hierarchical regression model and the organizational variable was the organizational climate. In addition, the moderating capacity of work-related happiness on the relationship between personal happiness and work engagement was also examined.

In each of the proposed regression models, organizational climate and work-related happiness had a moderating role in the relationship between the personal variable being examined and work engagement (Figure 1). Where the interaction was statistically significant, a simple slope analysis was performed between the predictor personal variable and work engagement at high (+1 SD), moderate (0 SD), and low (-1 SD) levels of the moderating organizational variable.

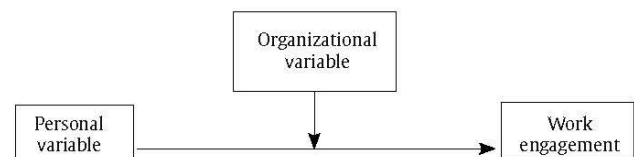


Figure 1. Representation of the Moderation of Organizational Variables on the Relationship between Personal Variables and Work Engagement. All analyses were performed using SPSS 24 (IBM Corp, 2016) and the PROCESS program (Hayes, 2017).

Results

As Table 1 shows, the correlations between the predictor variables and work engagement were very strong, particularly for enterprising personality ($r = .70$). In the variables related to personal

Table 1. Pearson Correlations between the Variables Used in the Study

	WE	OC	AE	EC	ER	SE	AU	IN	ILC	AM	O	ST	RT	EP	WH	PH	E	ES	C	A	OPE
Work engagement (WE)	-																				
Organizational Climate (OC)	.54**	-																			
Attention to emotion (AE)	.14**	.07	-																		
Emotional clarity (EC)	.40**	.33**	.45**	-																	
Emotional repair (ER)	.47**	.24**	.31**	.51**	-																
Self-efficacy (SE)	.62**	.27**	.18**	.50**	.56**	-															
Autonomy (AU)	.48**	.08	.13*	.29**	.37**	.57**	-														
Innovation (IN)	.64**	.25**	.22**	.43**	.47**	.76**	.58**	-													
Internal locus of control (ILC)	.49**	.26**	.19**	.36**	.49**	.64**	.48**	.54**	-												
Achievement motivation (AM)	.66**	.23**	.19**	.44**	.53**	.83**	.55**	.75**	.69**	-											
Optimism (O)	.60**	.28**	.19**	.51**	.66**	.75**	.45**	.62**	.54**	.63**	-										
Stress tolerance (ST)	.47**	.22**	-.00	.43**	.51**	.64**	.39**	.48**	.35**	.50**	.62**	-									
Risk-taking (RT)	.59**	.28**	.17**	.40**	.50**	.79**	.58**	.78**	.54**	.76**	.63**	.54**	-								
Enterprising personality (EP)	.70**	.29**	.19**	.52**	.64**	.92**	.71**	.84**	.73**	.87**	.82**	.71**	.87**	-							
Work-related happiness (WH)	.63**	.84**	.05	.32**	.28**	.39**	.31**	.36**	.30**	.36**	.42**	.36**	.38**	.45**	-						
Personal happiness (PH)	.58**	.45**	.05	.41**	.40**	.52**	.31**	.42**	.38**	.47**	.55**	.45**	.40**	.54**	.58**	-					
Extraversion (E)	.28**	.24**	.19**	.36**	.27**	.37**	.24**	.30**	.19**	.30**	.35**	.20**	.34**	.35**	.29**	.20**	-				
Emotional stability (ES)	.44**	.30**	-.13**	.39**	.43**	.52**	.28**	.35**	.29**	.39**	.59**	.65**	.40**	.55**	.39**	.50**	.26**	-			
Conscientiousness (C)	.34**	.13*	.00	.25**	.26**	.42**	.18**	.27**	.37**	.48**	.28**	.32**	.26**	.40**	.22**	.32**	.10*	.34**	-		
Agreeableness (A)	.40**	.21**	.12**	.28**	.38**	.30**	.12**	.33**	.20**	.26**	.42**	.42**	.22**	.36**	.30**	.30**	.13**	.44**	.18**	-	
Openness to experience (OPE)	.14**	-.07	.18**	.21**	.16**	.22**	.15**	.36**	.12**	.22**	.15**	.12**	.24**	.24**	.00	.10*	.14**	.16**	.12	.16**	-

* $p < .05$, ** $p < .01$.

characteristics, work engagement as assessed via ESCOLA exhibited a positive correlation with all of the BEPE dimensions and strong correlations with: achievement motivation = .66, innovation = .64, self-efficacy = .62, optimism = .60, and risk-taking = .59. The personal happiness dimension also demonstrated a correlation of .58 with work engagement. Weaker correlations were found with the Big Five personality traits and with the three emotional intelligence dimensions. In terms of organizational variables, there were strong correlations between engagement and organizational climate ($r = .54$) and work-related happiness ($r = .63$).

Hierarchical linear regression was performed to examine the relationships between work engagement and the predictor variables as a whole. Table 2 shows the variables added to the model in each step, along with the increase in the coefficient of determination (R^2)

produced by the addition of the set of variables in that step. The Big Five traits explained 22% of work engagement, a value that rose to 47% when the eight specific traits of enterprising personality were added, with innovation being the only significant variable in the second step ($p < .001$). On adding the three variables making up emotional intelligence (step three), the increase in explaining work engagement was not significant. There was a notable increase in explaining work engagement on the addition of personal and work-related happiness variables (steps four and five). In the final model (step six), organizational climate was added, which produced a significant increase in the explanation of work engagement. The variables which were ultimately statistically significant in the explanation of employees' work engagement were achievement motivation and personal happiness (as personal variables), and work-

Table 2. Hierarchical Linear Regression Model for Predicting Work Engagement

	New block of variables added to the model	Variables in the block	Beta ¹	R^2 (p for the increase in R^2)
Model 1	Big Five	Conscientiousness	.012	.22 (< .001)
		Extraversion	-.008	
		Emotional stability	-.009	
		Agreeableness	-.013	
		Openness to experience	.012	
		Self-efficacy	-.067	
Model 2	Enterprising personality	Autonomy	.120	.47 (< .001)
		Innovation	.160	
		Internal locus of control	-.027	
		Achievement motivation	.192	
		Optimism	.137	
		Stress-tolerance	.007	
Model 3	Emotional intelligence	Risk-taking	.026	.47 (.386)
		Attention	.039	
		Clarity	-.002	
Model 4	Personal happiness	Emotional repair	.018	.55 (< .001)
		Personal happiness	.162	
Model 5	Work-related happiness	Work-related happiness	.223	.62 (< .001)
Model 6	Organizational climate	Organizational climate	.164	.63 (.026)

Note. ¹Beta for each variable corresponds to the definitive model (model 6).

related happiness and perceived organizational climate (as work-related variables). The final standardized regression equation (model 6) for predicting work engagement is given in Table 2 in the column which shows beta for each of the variables.

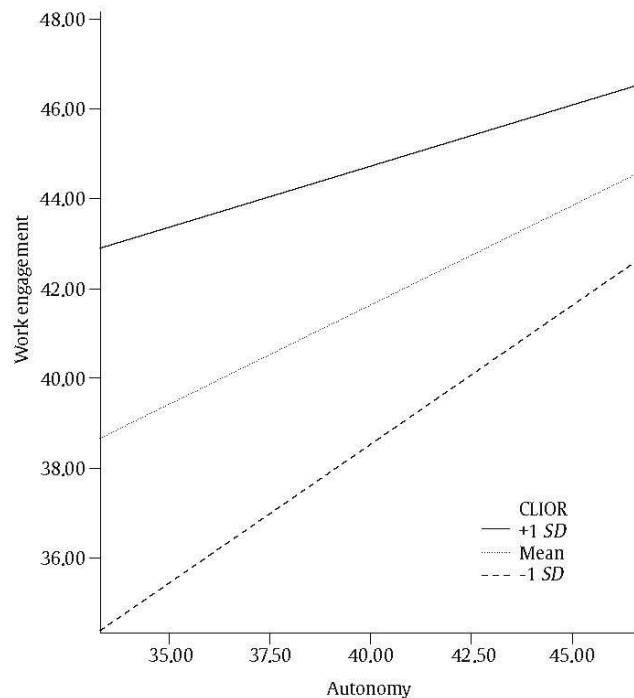


Figure 2. Model of Moderation of Organizational Climate on the Relationship between Autonomy and Work Engagement
 Note. CLIOR = organizational climate; +1 SD = one standard deviation above the mean; -1 SD = one standard deviation below the mean.

Once the predictive power of each block of variables on work engagement had been analyzed, the moderating effect of the organizational variables on the relationship between personal variables and work engagement was examined, specifically, innovation, autonomy, and achievement motivation were the most important variables in predicting work engagement. Therefore, we examined whether the organizational climate moderated the relationship of each of these variables with work engagement. In each model, organizational climate was used as a moderating variable and work engagement as a dependent variable. In the first model, the predictor variable was innovation. There were statistically significant results for the coefficients of innovation ($\beta = .736$, CI 95% [.330, 1.141], $p < .001$) and organizational climate ($\beta = .365$, CI 95% [.049, .682], $p < .001$), but not for the interaction ($\beta = -.004$, CI 95% [-.011, .003], $p = .275$). The model explained 52.4% of the variance in work engagement. The second model used achievement motivation as the predictor variable. There were statistically significant results for the coefficients of achievement motivation ($\beta = .610$, CI 95% [.184, 1.04], $p = .005$), but not for organizational climate ($\beta = .210$, CI 95% [-.135, .554], $p = .232$), or for the interaction ($\beta = -.001$, CI 95% [-.008, .007], $p = .917$). The model explained 53.3% of the variance. Finally, the third model used autonomy as the predictor variable. In this model both autonomy ($\beta = 1.18$, CI 95% [.634, 1.729], $p < .001$) and organizational climate ($\beta = .796$, CI 95% [.397, 1.195], $p < .001$) were statistically significant, with the interaction also being significant ($\beta = -.014$, CI 95% [-.023, -.004], $p < .001$), indicating the moderating role of organizational climate on the relationship between autonomy and work engagement, explaining 49.3% of the variance. A simple slope analysis was then performed from this model between the personal predictor variable and work

engagement at high (+1 SD), moderate (0 SD), and low (-1 SD) levels of the moderating organizational variable (Figure 2). The chart shows how the relationship between autonomy and work engagement is moderated by the organizational climate. There is a stronger relationship when the organizational climate is low (-1 SD), and as the organizational climate improves, the relationship between autonomy and work engagement weakens (+1 SD).

In addition, given the importance demonstrated by happiness, both at the personal and organizational level, a model was specified in which work-related happiness moderated the relationship between personal happiness and work engagement. There were statistically significant results for the coefficients of personal happiness ($\beta = .83$, CI 95% [.414, 1.26], $p < .001$) and work-related happiness ($\beta = .515$, CI 95% [.237, .792], $p < .001$), but not for the interaction ($\beta = -.009$, CI 95% [-.020, .001], $p < .001$); the model explained 46.5% of the variance.

Discussion

Interest in work engagement in the business world has led to the need to document the relationships with other positive variables linked to job performance. Work engagement is a very important variable in the organizational sphere (Bakker et al., 2011; Bakker & Oerlemans, 2019; Laguna et al., 2017; Martínez et al., 2020) and it depends on personal and contextual factors (e.g., García-Arroyo & Segovia, 2021; Saks, 2019; Schaufeli & Taris, 2014). The aim of the present study was to examine the influence of personal resources (general and specific personality traits, emotional intelligence, and personal happiness) and contextual resources (work-related happiness and organizational climate) on employees' engagement with their work. The study has shown that, on the one hand, both personal and work-related resources have some kind of impact and are predictors of work engagement, with the balance tipped towards the personal factors (Bakker et al., 2011; Bakker & Oerlemans, 2019; Laguna et al., 2017; Lisbona et al., 2018; Martos Martínez et al., 2021) and, on the other hand, that organizational components play a moderating role between certain personal variables and a person's engagement (Quiñones et al., 2013; Southwick et al., 2019).

The results show that the Big Five-type general personality traits had some predictive capacity over work engagement (Bakker et al., 2012; Bhatti et al., 2018; Hau & Bing, 2018; Martos Martínez et al., 2021; Zaidi et al., 2013), although that capacity improved notably when specific traits of enterprising personality were also used. These results are consistent with previous studies (Leutner et al., 2014; Postigo et al., 2021; Rauch & Frese, 2007) that showed how the evaluation of more specific behaviors more accurately expressed a specific behavioral description and could predict criteria that were closely linked to that description (John et al., 2008; Soto & John, 2017). This indicates, then, that people who are more autonomous and more innovative (see Cuesta et al., 2018), with certain tendencies towards intra-entrepreneurialism (Mumford et al., 2021), tend to be more committed to their work and make more efforts to improve organizational results (Harter et al., 2002; Ruiz-Zorrilla et al., 2020).

In contrast, despite the fact that emotional intelligence has been shown to be related to work engagement (Brunetto et al., 2012; Extremera et al., 2018; Ravichandran et al., 2011; Zhu et al., 2015), its influence seems to vanish when employees' personality traits are considered. This may be because variables such as stress-tolerance and optimism are closely related to emotional intelligence (e.g., emotional repair-optimism, $r = .66$; emotional repair-stress-tolerance, $r = .51$), meaning that the relationship between work engagement and emotional intelligence may be explained by people's levels of psychological empowerment (Alotaibi et al., 2020; Gong et al., 2020). Happiness demonstrated the expected results. Ramírez-García et al. (2019) considered two factors related to worker happiness, one which

included a worker's personal factors, and the other which was about aspects of work environment. Personal happiness slightly increased the prediction of work engagement, because there are certain aspects related to happiness and wellbeing that are not only explained by personality and which lead the employee to be engaged with their work (Fisher, 2010; Martos-Martínez et al., 2021; Salas-Vallina et al., 2017).

Both work-related happiness and organizational climate improved the prediction of employees' work engagement, increasing the variance explained from 55 to 63%. This finding, in line with other studies (Barría-González et al., 2021; Bartram et al., 2002; Basinska & Rozkwitalska, 2020; DeCottis & Summers, 1987; González-Verde et al., 2015) underscores the importance of organizational aspects (over and above personal resources) such as the absence of workplace tension, organizational trust, and social support when motivating workers.

Given the importance of these two (organizational and personal) components when attempting to explain a person's engagement with their job, the moderating role of the organizational components in the relationship between personal variables and work engagement was examined. The organizational climate exhibited a moderating role in the relationship between people's autonomy and their work engagement. People for whom there was a low-scoring organizational climate demonstrated stronger positive relationships between their autonomy and their work engagement than people who perceived better organizational climates. People's autonomy seems to play an important role in their work engagement, although its influence is weaker if work environment is perceived as excellent (Barría-González et al., 2021; Gorostiaga et al., 2022; Murphy & Reeves, 2019; Yagil & Oren, 2021).

Various studies have indicated how important it is for work engagement to give workers a certain amount of control over their work, giving them autonomy and the ability to make decisions about tasks and encouraging them to develop their own capabilities (De la Rosa & Jex, 2010; García-Alba et al., 2021, 2022; Karasek, 1979). This suggests important implications for professional practice, where organizations must consider both the levels of autonomy they offer their staff about how they do their jobs and certain organizational aspects that should be addressed when designing strategies aimed at strengthening work engagement.

The conclusions of this study are clear and, as in almost every case, both personal and contextual resources are important. A person with an ambitious perception of themselves when they do things, who works hard, who is responsible and who puts forward new ideas and suggestions, who works autonomously and independently, and who has high tolerance to adversity is someone who will engage with their work. However, if this person finds themselves in a hostile, unstimulating work environment, this engagement may be weakened by the organizational climate, in which they may perform worse, or even give up altogether if the opportunity arises (Henares-Montiel et al., 2021; Sora et al., 2021; Southwick et al., 2019).

The present study has some limitations. As it deals with a sample of employees from various companies, the organizational climate variables provide heterogeneous information of the perception of climate in the different work contexts of each participant. In addition, it would be interesting to analyze the results of the study considering variables such as the organizational hierarchy that employees are part of.

Conflict of Interest

The authors of this article declare no conflict of interest.

References

Airilia, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkainen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work

- ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work Stress*, 28(1), 87-105. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971-991. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Ato, M., & Vallejo, G. (2011). The effects of third variables in psychological research. *Anales de Psicología*, 27(2), 550-561.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behaviour*, 112, 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Barreiro, C. A., & Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. *Personality and Individual Differences*, 159, Article 109892. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109892>
- Barría-González, J., Postigo, A., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the ECALS scale. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
- Bartram, D., Robertson, I. T., & Callinan, M. (2002). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. In D. Bartram, I. T. Robertson, M. Callinan, & M. C. I. Robertson (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 1-10). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9780470696736.ch>
- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2020). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00598-y>
- Bhatti, M., Alshagawi, M., & Juhari, A. (2018). Mediating the role of work engagement between personal resources (self-efficacy, the big five model) and nurses' job performance. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(3), 176-191. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-10-2017-0056>
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organizational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Castellano, E., Muñoz-Navarro, R., & Toledo, M. S. (2019). Cognitive processes of emotional regulation, burnout and work engagement. *Psicothema*, 31(1), 73-80. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361-368. <https://doi.org/10.1037/a0015952>
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Esguerra, G. A. (2020). Could personal resources influence work engagement and burnout? A study in a group of nursing staff. *SAGE Open*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343-359. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Cuesta, M., Suárez-Álvarez, J., Lozano, L., García-Cueto, E., & Muñoz, J. (2018). Assessment of eight entrepreneurial personality dimensions: Validity evidence of the BEPE battery. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 2352. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02352>
- De La Rosa, G., & Jex, S. (2010). Using the demands-control-support model to understand manager/supervisor engagement. In S. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice* (pp. 129-138). Edward Elgar Publishing.
- DeCottis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470. <https://doi.org/10.1177/001872678704000704>
- Dessler, G. (2008). *Human resource management*. Pearson Prentice Hall.
- Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., & Quintana-Orts, C. (2018). How does emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), Article 1909. <https://doi.org/10.3390/ijerph15091909>
- Extremera N., & Fernández-Berrocá, P. (2005). Inteligencia emocional percibida y diferencias individuales en el metaconocimiento de los estados emocionales: una revisión de los estudios con el TMMS. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 101-122.
- Fatima, T., Majeed, M., Jahanzeb, S., Gul, S., & Irshad, M. (2021). Servant leadership and machiavellian followers: A moderated mediation

- model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3), 215-229. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a19>
- Fernández-Berrocá, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94(3), 751-755. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3.751-755>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- García-Alba, L., Postigo, Á., Gullo, F., Muñiz, J., & Del Valle, J. F. (2021). PLANEIA Independent Life Skills Scale: Development and validation. *Psicothema*, 33(2), 268-278. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.450>
- García-Alba, L., Postigo, Á., Gullo, F., Muñiz, J., & Del Valle, J. F. (2022). Assessing independent life skills of youth in child protection: A multi-informant approach. *The European Journal of Applied Psychology*, 14(1), 1-10. <https://doi.org/10.5093/ejpalc2022a1>
- García-Arroyo, J. A., & Osca Segovia, A. (2021). Measuring the influence of environment on behaviour: A multimethod multi-sample validation of the Situational Strength at Work (SSW) Scale in Spanish-speaking samples. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3), 203-213. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a14>
- Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological empowerment and work engagement as mediating roles between trait emotional intelligence and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00232>
- González-Verde, A., Jiménez-Suárez, A. C., & Reyes-Roldán, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista de Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42.
- Gorostiaga, A., Balluerka, N., & Rodríguez-López, A. (2022). Assessment of adaptive performance and its role as a moderator of the relationship between person-organization fit and organizational citizenship behaviors. *Psicothema*, 34(1), 84-94. <https://doi.org/10.7334/psicothema2021.310>
- Guest, D. (2014). Employee engagement: A sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141-156. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2014-0017>
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). Psychology Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hau, T. C., & Bing, K. W. (2018). Relationship between big five personality traits and work engagement among private university academic staff. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3(15), 79-85.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Henaes-Montiel, J., Ruiz-Pérez, L., Pastor-Moreno, G., Hernández, A. F., & Rodríguez-Barranco, M. (2021). Changes in employment situation and macroeconomic indicators linked to mental health following the recession in Spain: A multi-level approach. *Psicothema*, 33(3), 415-422. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.394>
- Hermosa-Rodríguez, A. M. (2018). Labor characteristics and commitment to work: Exploring occupational well-being. *Estudios de Administración*, 25(1), 20-31. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55391>
- IBM Corp. (2016). *IBM SPSS statistics for Windows* (version 24.0) [Computer software]. IBM Corp.
- Janssens, H., De Zutter, P., Geens, T., Vogt, G., & Braeckman, L. (2019). Do personality traits determine work engagement? Results from a Belgian study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61(1), 29-34. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001458>
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy. In O. P. John, R. W. Robins, L. A. Pervin, & R. W. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 114-158). Guilford Press.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.001>
- Laguna, M., Razmus, W., & Zalinski, A. (2017). Dynamic relationships between personal resources and work engagement in entrepreneurs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 248-269. <https://doi.org/10.1111/joop.12170>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences*, 63, 58-63. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.042>
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9383-1>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.245>
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002x>
- Martínez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 87-94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Martos-Martínez, Á., Pérez-Fuentes, M., Molero Jurado, M., Simón Márquez, M., Barragán Martín, A. B., & Gázquez Linares, J. J. (2021). Empathy, affect and personality as predictors of engagement in nursing professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), Article 4110. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084110>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mumford, M. D., Elliott, S., & Martin, R. W. (2021). Intrapreneurship and firm innovation: Conditions contributing to innovation. In M. M. Gielnik, M. S. Cardon, & M. Frese (Eds.), *The psychology of entrepreneurship: New perspectives* (pp. 160-190). Routledge.
- Muñiz, J., Suárez-Álvarez, J., Pedrosa, L., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2014). Enterprising personality profile in youth: Components and assessment. *Psicothema*, 26(4), 545-553. <https://doi.org/10.7334/psicothema2014.182>
- Murphy, M. C., & Reeves, S. L. (2019). Personal and organizational mindsets at work. *Research in Organizational Behavior*, 39, Article 100121. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100121>
- Ocampo-Álvarez, L., Quiroz-González, E., & Villavicencio-Ayub, E. (2021). Engagement and optimism in a group of Colombian workers: Analysis of some predictors. *Universidad y Salud*, 23(3), 320-328. <https://doi.org/10.22267/ru.212303.246>
- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, A., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLOR Scales. *Psicothema*, 25(1), 137-144. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Perera, H. N., Granziere, H., & McIlveen, P. (2018). Profiles of teacher personality and relations with teacher self-efficacy, work engagement, and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 120, 171-178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.034>
- Postigo, Á., Cuesta, M., García-Cueto, E., Prieto-Díez, F., & Muñiz, J. (2021). General versus specific personality traits for predicting entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 182, Article 111094. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111094>
- Postigo, Á., García-Cueto, E., Cuesta, M., Menéndez-Aller, Á., Prieto-Díez, F., & Lozano, L. M. (2020). Assessment of the enterprising personality: A short form of the BEPE battery. *Psicothema*, 32(4), 575-582. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.193>
- Prieto-Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2021). Work engagement. A new scale for its measurement. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133-142. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>
- Quíñones, M., Van de Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 127-134. <https://doi.org/10.5093/tr2013a18>
- Ramírez-García, C., García-Álvarez de Perea, J., & García-Del Junco, J. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503>
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Ravichandran, K., Arasu, R., & Arun Kumar, S. (2011). The impact of emotional intelligence on employee work engagement behavior: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 157-169. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p157>
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2012). Being there: Work engagement and positive organizational psychology. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231-243). Oxford University Press.
- Ruiz-Zorrilla, P., Hernández, X., de Roda, A. B., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2020). Exploring daily patterns of work engagement among teachers: A latent growth modeling approach. *Psicothema*, 32(3), 374-381. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.57>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>

- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1) 59-67.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Hämmig, & S. S. Media (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Solomon, M., & Sridevi, S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
- Sora, B., Höge, T., Caballer, A., Peiró, J. M., & Boada, J. (2021). Job insecurity and performance: The mediating role of organizational justice in terms of type of contract. *Psicothema*, 33(1), 86-94. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.205>
- Soto, C. J., & John, O. P. (2017). The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 117-143. <https://doi.org/10.1037/pspp0000096>
- Southwick, D. A., Tsay, C. J., & Duckworth, A. L. (2019). Grit at work. *Research in Organizational Behavior*, 39, Article 100126. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100126>
- Tandler, N., Krauss, A., & Proyer, R. T. (2020). Authentic happiness at work: Self- and peer-rated orientations to happiness, work satisfaction, and stress coping. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 1931. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01931>
- Tisu, L., Lupşa, D., Virgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, Article 109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Vigil-Colet, A., Morales-Vives, F., Camps, E., Tous, J., & Lorenzo-Seva, U. (2013). Development and validation of the overall personality assessment scale (OPERAS). *Psicothema*, 25(1), 100-106. <https://doi.org/10.7334/psicothema2011.411>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>
- Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 58-67. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>
- Zaidi, N. R., Wajid, R. A., Zaidi, F. B., Zaidi, G. B., & Zaidi, M. T. (2013). The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. *African Journal of Business Management*, 7(15), 1344-1353. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.290>
- Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of Clinical Nursing*, 24(15-16), 2115-2124. <https://doi.org/10.1111/jocn.12807>

3.4 Cuarto artículo

Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M., Muñiz, J. (2023).

Invarianza del compromiso laboral en relación con el género, la edad y el emprendimiento

Pendiente de publicación.

El objetivo de este artículo es analizar la invarianza de medida de la escala ESCOLA en función del género, de la edad y de la condición laboral (ser trabajador por cuenta ajena o bien ser emprendedor o trabajador por cuenta propia); además de estudiar las posibles diferencias en el compromiso laboral en función de estas variables.

La aportación de este artículo a la Tesis Doctoral es que ha sido satisfecha la invarianza de medida de ESCOLA (configural, métrica y escalar) en función del género, de la edad y de la condición laboral; por lo que el instrumento permite hacer comparaciones válidas del compromiso laboral en función de dichas variables. Es precisamente la condición laboral la variable que ofrece diferencias significativas, siendo las puntuaciones en compromiso laboral más elevadas para los emprendedores y quienes trabajan por cuenta propia frente a quienes trabajan por cuenta ajena.

Invarianza del compromiso laboral en relación con el género, la edad y el emprendimiento

Resumen

El análisis de variables sociodemográficas como el género y la edad ha mostrado algún tipo de relación con el compromiso laboral o *work engagement*. El objetivo de esta investigación es el estudio de la invarianza de medida de la Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA) y estudiar las posibles diferencias en el compromiso en función del género, de la edad y el ser una persona trabajadora por cuenta ajena o cuenta propia, así como el considerarse una persona emprendedora o intraemprendedora. Se empleó una muestra de 599 trabajadores en activo, el 51% clasificados como emprendedores. El 53% fueron hombres y la media de edad fue de 44.41 años ($DT = 8.78$). Independientemente de la variable género o de la variable edad, los resultados obtenidos muestran que tanto los hombres como las mujeres pertenecientes a cualquiera de los grupos de edad analizados muestran un mayor nivel de compromiso laboral si realizan su trabajo por cuenta propia o pertenecen al grupo de emprendedores, frente al personal que desempeña su actividad laboral por cuenta ajena. No se hallan diferencias significativas en el compromiso laboral en función del género o la edad.

ESCOLA permite hacer comparaciones válidas ya que ha sido satisfecha la invarianza de medida del instrumento (configural, métrica y escalar) en función del género, de la edad y de la condición laboral.

Abstract

The analysis of socio-demographic variables such as gender and age has shown some kind of relationship with work engagement. The aim of this research is to study the measurement invariance of the Work Engagement Scale (ESCOLA) and to study the possible differences in engagement according to gender, age and whether a person is employed or self-employed, as well as whether they are considered an entrepreneur or an intra-entrepreneur. A sample of 599 active workers was used, 51% of whom were classified as entrepreneurs. 53% were men and the mean age was 44.41 years ($SD = 8.78$). Independent of the gender or age variable, the results obtained show that both men and women belonging to any of the age groups analysed show a higher level of work engagement if they are self-employed or belong to the group of entrepreneurs, compared to staff who work as employees. There are no significant differences in engagement at work according to gender or age.

ESCOLA allows valid comparisons to be made as the measurement invariance of the instrument (configural, metric and scalar) as a function of gender, age and employment status has been satisfied.

Introducción

El compromiso es un factor importante en la gestión de las organizaciones por su influencia en el grado de eficacia y la competitividad de las mismas, además se vincula con niveles más altos de desempeño tanto a nivel individual como de organización (Barría-González et al., 2021; Halbesleben, 2010; Lesener et al., 2020; Martínez et al., 2020). De los empleados comprometidos con la organización se ha señalado que son proactivos, promueven la innovación e invierten esfuerzos en mejorar los resultados de su organización (Harter et al., 2002; Ruiz-Zorrilla et al., 2020). El *work engagement* o compromiso laboral se refiere al ajuste o vinculación

de la persona con su trabajo o tarea y describe esa relación de compromiso a nivel individual, mientras que el compromiso organizacional alude a la relación de compromiso del empleado con la organización. Diversas investigaciones han reportado relaciones entre ambos tipos de compromiso (Meyer, 2014) en tanto ambos son determinantes importantes de la acción, aunque corresponden a diferentes modelos conceptuales.

A diferencia de otros instrumentos para la medida del compromiso laboral o *work engagement*, la Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA; Prieto-Díez et al., 2021) se adapta tanto al contexto laboral de los empleados por cuenta ajena como al ámbito profesional de los emprendedores y trabajadores que desempeñan su actividad por cuenta propia; analizando la relación con el trabajo a nivel individual. Se define el compromiso laboral como la participación e implicación en el trabajo que se genera por la utilización de los propios recursos y que permite una emoción y percepción positiva del propio desempeño. Para su medición se plantea el compromiso como el grado en que los trabajadores se involucran y se comprometen con su trabajo, por lo que cuanto mayor sea el nivel de compromiso mayor probabilidad de que los empleados hagan un esfuerzo adicional y tengan buen desempeño en el trabajo. Se valora el compromiso desde una perspectiva individual, como una orientación estable hacia el trabajo en general, atendiendo a los componentes del compromiso: físico, emocional y cognitivo; descritos en la literatura académica (Kahn, 1992; Macey y Schneider, 2008; Rich et al., 2010; Rothbard y Patil, 2012). El alto nivel de energía, responsabilidad, entusiasmo y la conexión efectiva con el trabajo que se asocia al compromiso laboral pone de relieve el interés que puede representar para las organizaciones analizar su presencia y los factores intervinientes.

En el nivel de compromiso laboral intervienen factores o características personales, así como factores asociados al propio contexto laboral (Barría-González et al., 2021; Saks, 2019;

Schaufeli y Taris, 2014); diversos estudios han mostrado que tanto los recursos laborales como los recursos personales facilitan el compromiso laboral (Bakker y Demerouti, 2008; Bakker y Leiter 2010). No hay una respuesta unívoca sobre en qué medida predominan unos u otros. Prieto-Díez et al. (2022) encontraron que trabajadores con puntuaciones elevadas en rasgos específicos de la personalidad emprendedora alcanzaban mayores niveles de compromiso laboral, encontrándose a su vez un efecto moderador del clima organizacional en la relación entre la autonomía de las personas y su compromiso laboral.

En cuanto a las características personales, resulta de gran interés analizar las variables sociodemográficas por su posible repercusión en el estado de compromiso laboral. Analizar las variables que intervienen en este proceso podría explicar la causa de resultados diferentes entre grupos muestrales y aportar información sobre los condicionantes del compromiso. No debe suponerse que exista simplemente una relación directa entre compromiso y determinados factores del contexto laboral o factores individuales como la personalidad, por ejemplo; ya que hay variables como la edad, el género, el tipo de actividad o la condición laboral, que podrían moderar de alguna manera dicha relación, aunque no existen demasiadas evidencias.

Bezuidenhout y Cilliers (2011) evidenciaron una relación positiva entre la edad y el compromiso laboral. Haley et al. (2013) encontraron que los empleados mayores tienden a ser más dedicados y comprometidos que sus compañeros más jóvenes y Guevara et al. (2015) hallaron diferencias significativas en las comparaciones entre la edad y el compromiso de forma que a mayor edad mayor fuerza del vínculo y, aunque la edad muestra un bajo impacto, es un factor diferenciador. En el manual para la evaluación del *engagement* de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), Schaufeli y Bakker (2003) describen que el compromiso laboral se relacionaba muy débilmente con la edad. Los resultados del estudio para la base de datos internacional, que incluía estudios

en grupos ocupacionales de diversos países, entre ellos España, arrojaron que la edad correlacionaba de forma positiva con el *engagement*, es decir, trabajadores con mayor edad se sienten más comprometidos que trabajadores más jóvenes, aunque el valor de las correlaciones era débil y el resultado podría estar influenciado por el “efecto del trabajador feliz” por el que se mantienen en el empleo aquellos quienes mejor se encuentran en su actividad laboral frente al abandono de los que sienten malestar. En cuanto al género, según indican Schaufeli y Bakker (2003), los hombres alcanzaban mayores puntuaciones que las mujeres, pero con pocas diferencias. De las tres dimensiones evaluadas con la UWES (vigor, dedicación y absorción) la desventaja para las mujeres en la dimensión relativa al vigor (caracterizada por altos niveles de energía, activación y persistencia) podría responder a la sobrecarga resultante de la adición a la carga laboral de la carga doméstica y familiar, es decir, a la denominada “doble presencia” o doble jornada femenina. Sin embargo, resulta interesante que ese relativo déficit en la dimensión vigor es compensado con valores similares o mayores que sus colegas masculinos en las otras dos dimensiones, dedicación (relativa a la fuerte involucración en el trabajo con sentimiento de orgullo y desafío) y absorción (caracterizada por la plena concentración y feliz absorción en el trabajo), no pudiendo distinguirse diferencias en cuanto al *work engagement* total para ambos sexos. Gulzar y Teli (2018) hallan diferencias estadísticamente significativas sobre la influencia del género en el nivel de compromiso laboral en una muestra de personal académico universitario, mostrando las mujeres un mayor compromiso con su trabajo.

Regresando a una de las posibles explicaciones de las diferencias en el nivel de compromiso laboral en diversos grupos de edad se alude a la capacidad que tiene el trabajador con el paso del tiempo de moldear la tarea según sus preferencias (Tims et al., 2012); partiendo del supuesto que la edad está asociada con el conocimiento y la experiencia laboral y, aunque

ello no necesariamente implica un mejor desempeño, sí se asocia con mayor capacidad de ajustar el trabajo a las propias preferencias aumentando el nivel de desafío al nivel de autoeficacia y disminuyendo así las demandas que exceden la capacidad de respuesta, lo que tiene correlación positiva con el compromiso laboral (Tims et al., 2013). A su vez la autoeficacia correlaciona positivamente con el compromiso (Del Líbano et al., 2012), lo que sugiere que dicho compromiso laboral puede aumentar por la autoeficacia derivada de la experiencia. Esto podría tener alguna repercusión en el compromiso de los emprendedores o personas que eligen el trabajo por cuenta propia frente a quienes lo realizan por cuenta ajena. Según el estudio de Schaufeli y Bakker (2003), las pequeñas diferencias de *engagement* o compromiso entre grupos ocupacionales sí existen, aunque carecen de significado práctico. Esas diferencias se derivaban fundamentalmente de la posibilidad de poner en práctica la iniciativa y la creatividad, característica propia de directivos y de quienes poseen autonomía y control sobre sus actividades, a diferencia de trabajos menos independientes o del personal relacionado con la atención a los demás. Lisbona et al. (2018) aluden al compromiso y la autoeficacia como antecedentes de la iniciativa personal y el desempeño. Todo ello podría apuntar hacia un posible mayor nivel de compromiso en relación con el estatus de los emprendedores y de los trabajadores por cuenta propia al ocuparse de procesos que conocen, eligen y les atrae. Laguna et al. (2017) estudia la relación con el compromiso de ciertos recursos personales como la autoeficacia y el entusiasmo en el trabajo, los resultados revelan que existe una interrelación entre la autoeficacia en el trabajo, el afecto positivo y el mantenimiento a lo largo del tiempo del compromiso laboral en los emprendedores.

Desde el enfoque del compromiso organizacional, algo similar ocurre respecto al compromiso con la organización a la que se pertenece. Entre los antecedentes del compromiso

organizacional se identifican, entre otras variables, la edad o el género (Coronado-Guzmán et al., 2020). Estudios acerca de la relación de las variables sociodemográficas con los componentes del compromiso organizacional muestran que a mayor edad el compromiso con la organización se incrementa (Sánchez et al., 2007; Ríos Manríquez et al., 2010) y se han probado correlaciones entre la edad de las personas y su compromiso actitudinal (disposición emocional positiva); es decir, la relación es más alta con el compromiso afectivo (Arias y Sosa, 2003). También respecto al compromiso de continuidad referido a la intención de permanecer vinculado a la organización, la edad presenta una correlación significativa y positiva (Sánchez et al., 2007). Las diferencias generacionales pueden ocasionar cambios en la forma en la cual las personas se comprometen (Park y Gursoy, 2012), los jóvenes suponen un reto para las empresas en términos de su vinculación afectiva y su permanencia; sin embargo, las personas mayores, hacia las que se evidencia una actitud reticente en su contratación, son quienes desarrollan mayores niveles de compromiso. Cabe mencionar el efecto emergente de “renuncia silenciosa o *quiet quitting*” que describe el compromiso mínimo de los empleados con su trabajo; comportamiento que afecta a las generaciones más jóvenes. La expresión abandonar el trabajo de forma silenciosa no significa dejar de trabajar, simplemente es hacer lo que se requiere buscando un mayor equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. La renuncia silenciosa es una forma de afrontar el agotamiento que se manifiesta como la falta de voluntad de un empleado para una mayor ejecución que, generalmente, resulta de la incapacidad de una organización para crear una relación significativa con sus empleados (Zenger y Folkman, 2022). A menudo, quienes renuncian silenciosamente limitan su esfuerzo en el trabajo para mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal frente a la presión del entorno laboral. Aunque esta renuncia es un punto de vista predominante tanto de la Generación Millennials (Ellis y Yang, 2022) como de la Generación Z, más joven,

(Schroth, 2019) también es una perspectiva de muchos empleados mayores insatisfechos con gerentes y supervisores ineficaces y poco confiables (Damron, 2018). Los trabajadores de la Generación Z, de entre 18 y 24 años, son los que más valoran la flexibilidad y el trabajo significativo, mientras que los Millennials y la Generación X, de entre 25 y 45 años, son los que más prueban el autoempleo y los nuevos tipos de trabajo (Masterson, 2022). El informe 2022 *State of the Global Workplace* de Gallup recoge que sólo el 21% de los empleados están comprometidos en el trabajo. (Gallup, 2022)

En cuanto al género, se ha hallado relación significativa entre el género y el compromiso organizacional (Pérez Cruz, 2015). Se encuentra que las mujeres presentan un compromiso afectivo mayor que los hombres, pero una correlación negativa con el grado de continuidad (Arias y Sosa, 2003) lo que podría derivarse de la posible influencia de ciertos factores sociales y culturales que habrían de tenerse en cuenta. Pese a la escasez de estudios sobre la influencia de la edad y del género y aunque, en general, las diferencias halladas respecto a variables sociodemográficas son pequeñas tanto para el constructo compromiso laboral como para el constructo compromiso organizacional; gestionar el compromiso requiere determinar qué factores intervienen, resultando de interés analizar y comprender la posible influencia de la edad, del género y del ejercicio de la actividad laboral por cuenta ajena o por cuenta propia.

El objetivo del presente artículo es doble: en primer lugar, estudiar la invarianza de medida de la escala ESCOLA en función de la edad, del género y de ser emprendedor o trabajador por cuenta ajena. En segundo lugar, estudiar las posibles diferencias en el compromiso laboral en función de dichas variables sociodemográficas y del hecho de ser emprendedor o ser trabajador por cuenta ajena. Basándonos en estudios previos, se espera que ESCOLA sea invariante entre este tipo de poblaciones y se puedan comparar de manera ecuánime sus

puntuaciones en función de las variables mencionadas. A su vez, se espera que las personas de más edad muestren niveles similares de compromiso laboral que las personas más jóvenes. Sin embargo, por la relación positiva hallada entre el compromiso laboral y los rasgos específicos de la personalidad emprendedora (Prieto-Díez et al., 2022) se espera de los emprendedores y trabajadores por cuenta propia niveles más altos de compromiso frente a trabajadores por cuenta ajena. No se esperan importantes diferencias en cuanto al género, aunque pudiesen intuirse algunas diferencias en función de la edad asociadas a las expectativas frente al trabajo y a la vida personal, a consecuencia de la asunción o combinación por parte de muchas mujeres de mayores responsabilidades familiares y domésticas en determinados momentos de su trayectoria laboral e incluso a las expectativas sobre la vida profesional que tienen los más jóvenes.

Método

Participantes

La muestra estaba formada inicialmente por 671 participantes de habla hispana, siendo eliminado un 7 % por haber contestado de manera poco rigurosa según refleja la escala de control atencional utilizada en la investigación. También se eliminaron las personas desempleadas (3 %). La muestra final estuvo formada por 599 participantes, 76 % españoles y 24 % pertenecientes a otros países de habla hispana —Guatemala

(6.5 %), Colombia (5.5 %), Argentina (4 %), y Ecuador (3.3 %), entre otros—. La media de las edades fue de 44.41 años ($DT = 8.78$) con un rango entre 22 y 71 años; 53 % hombres. El 51 % de la muestra trabaja por cuenta propia (emprendedores) y el 74 % dispone de una titulación universitaria. La muestra procede fundamentalmente de empresas privadas, a diferencia de otros estudios con muestra mayoritaria de empleados del sector público.

Instrumentos

Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA; Prieto-Díez et al., 2021). ESCOLA es un instrumento con buenos indicadores psicométricos que permite valorar el compromiso laboral de forma unidimensional como un estado psicológico relativamente estable. La escala evalúa el compromiso con la actividad laboral a través de la emoción y actitud positiva hacia el trabajo; la voluntad de invertir esfuerzo y la implicación con la actividad laboral; conceptualizándolo como la inversión del individuo en el rol laboral. La escala está compuesta por 10 ítems que evalúan el compromiso laboral. Los ítems están en una escala tipo Likert que va de 1 a 5, donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La escala presenta un excelente coeficiente de fiabilidad (α) de .92 y evidencias de validez convergente. Para el desarrollo de ESCOLA se siguieron los criterios establecidos por la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos (EFPA) para la evaluación de los tests (Evers et al., 2013) y los Estándares para la Evaluación Educativa y Psicológica (APA, AERA, NCME, 2014), así como las recomendaciones proporcionadas por la literatura psicométrica actual (Lane et al., 2016; Moreno et al., 2018; Muñiz y Fonseca-Pedrero, 2019). ESCOLA es un cuestionario compuesto por 10 ítems que evalúa y analiza el compromiso con la actividad laboral a través de la emoción positiva sobre el propio desempeño y de la implicación individual en la actividad laboral.

Procedimiento

El muestreo empleado fue no probabilístico en bola de nieve. La aplicación del cuestionario se realizó *online*, entre asociaciones de emprendedores y grupos de trabajadores por cuenta propia y por cuenta ajena. El cuestionario fue difundido a través de asociaciones y redes sociales profesionales, por lo que se trata de trabajadores en activo y, mayoritariamente, de empresas privadas. Los datos se recogieron entre abril y mayo de 2020, hasta conseguir un tamaño muestral superior a 500 personas, suficiente para los análisis estadísticos del presente

estudio desde la Teoría Clásica y la TRI. Se indicó que la investigación no tenía relación con la situación de alarma sanitaria y confinamiento ante el COVID-19, por lo que se debía responder atendiendo a situaciones laborales normalizadas. Los ítems de los diferentes instrumentos aplicados fueron aleatorizados. Los participantes no recibieron ninguna recompensa por participar en el estudio. El anonimato de cada participante fue escrupulosamente respetado, manteniendo el secreto profesional, así como un estricto cumplimiento de la Ley de Protección de Datos (Ley Orgánica 3/2018, 5 de diciembre. Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales).

Análisis de Datos

En primer lugar, se analizó la invarianza de medida en función de tres tipos de población: género (hombres y mujeres), edad (<35 años, 36-50 años, y >51 años) y condición laboral (trabajar por cuenta propia o ajena). Si la invarianza de medida no se cumple, la validez de las inferencias e interpretaciones extraídas de los datos pueden ser erróneas (Byrne, 2008), y las conclusiones basadas en las comparaciones de los grupos pueden no ser válidas. Por este motivo, finalmente, una vez comprobado el ajuste de los modelos por separado, se realizaron sucesivos Análisis Factoriales Confirmatorios Multi-Grupo (MG) para analizar la invarianza de medida entre las distintas poblaciones.

El primer paso es el modelo de invarianza configural donde se fija que los mismos ítems pertenezcan al mismo factor en todos los grupos, pero todos los pesos factoriales y los interceptos varíen libremente entre los grupos, es decir, que el instrumento de medida tenga la misma estructura factorial en los grupos a comparar. Como segundo paso, se estimó la invarianza métrica, donde los pesos factoriales se fijan iguales entre los grupos. El tercer y último paso fue estimar la invarianza escalar, donde, además de lo mencionado anteriormente, se establece la

igualdad entre los interceptos de los ítems, al tratarse de datos ordinales (Pendergast et al., 2017; Thompson, 2016), determinando que las unidades de medida son equivalentes entre los grupos. El cumplimiento de este tipo de invarianza indica que las diferencias entre los grupos en medias, varianzas y covarianzas solo se deben a diferencias en la variable latente (Dimitrov, 2010). Para asumir la existencia de invarianza de medida, se acepta una disminución en CFI inferior a .01 ($\Delta CFI < -.01$) y un aumento en RMSEA menor a .015 ($\Delta RMSEA < .015$; Chen, 2007).

En segundo lugar, se estudiaron las posibles diferencias entre las distintas poblaciones, en función del género, de la edad y de la condición laboral. Para el género y la condición laboral, se realizaron pruebas t de diferencias de medias para muestras independientes. Para la edad, se realizó un ANOVA de un factor. Como tamaño del efecto se empleó la *d* de Cohen, siendo un tamaño del efecto pequeño entre valores comprendidos entre 0.2 y 0.5, un tamaño del efecto mediano entre valores de 0.5 y 0.8, y un tamaño del efecto grande a partir de 0.8 (Cohen, 1988).

El análisis de la invarianza de medida se realizó con el programa MPlus8 (Muthén y Muthén, 2017) y las diferencias entre los grupos se estudió con el programa SPSS24 (IBM Corp, 2016).

Resultados

En primer lugar, se realizó un estudio de la invarianza de medida. Como se refleja en la Tabla 1, la invarianza de medida fue satisfecha para el instrumento ESCOLA en función del género, de la edad y de la condición laboral. Además, esto se cumplió en los tres niveles de invarianza estudiados (configural, métrica y escalar).

Tabla 1*Invarianza de medida para ESCOLA en función del género, edad y condición laboral*

Género		CFI	RMSEA[90%]	ΔCFI	ΔRMSEA
	Configural	.987	.092 [.080 - .104]	-	-
	Métrica	.990	.076 [.064 - .088]	.003	-.016
	Escalar	.990	.066 [.055 - .077]	0	-.010
Edad		CFI	RMSEA[90%]	ΔCFI	ΔRMSEA
	Configural	.981	.117 [.105 - .130]	-	-
	Métrica	.983	.102 [.091 - .114]	.002	-.015
	Escalar	.989	.069 [.058 - .079]	.006	-.033
Condición laboral					
	Configural	.977	.105 [.093 - .118]	-	-
	Métrica	.983	.086 [.074 - .098]	.006	.019
	Escalar	.985	.070 [.059 - .081]	.002	.016

Nota. CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = RootMean Square Error of Approximation

A continuación, se analizó si las puntuaciones del instrumento ESCOLA mostraban diferencias estadísticamente significativas en función del género, de la edad y de ser trabajador por cuenta propia o por cuenta ajena (Tabla 2). Mientras que no se observan diferencias en función de la edad y del género, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en función de la condición laboral. Las personas que trabajan por cuenta propia mostraron puntuaciones significativamente más elevadas que quienes lo hacían por cuenta ajena, con un tamaño del efecto grande.

Tabla 2*Diferencias en las puntuaciones ESCOLA en función del género, edad y condición laboral*

	ESCOLA	Cohen's <i>d</i>	
	<i>M (DT)</i>		
Edad		<i>F (p)</i>	
< 35 años	43.87 (5.56)	0.101 (0.904)	-
36 – 50 años	43.92 (5.62)		
> 50 años	43.68 (4.90)		
Género		<i>t (p)</i>	
Hombre	43.72 (5.56)	-0.642 (.521)	-
Mujer	44.00 (5.32)		
Condición laboral		<i>t (p)</i>	
Trabajar por cuenta propia	45.77 (4.43)	9.59 (<.001)	0.79
Trabajar por cuenta ajena	41.76 (5.67)		

Discusión

En la presente investigación se analiza la invarianza de medida del compromiso laboral evaluado con la escala ESCOLA en función del género, la edad y de la condición laboral; siendo satisfecha en los tres niveles de invarianza estudiados (configural, métrica y escalar) lo que nos permite obtener comparaciones válidas. Se investiga la posible relación entre el compromiso laboral y las variables edad, género y tipo de condición laboral en referencia al desempeño de la actividad laboral por cuenta ajena o bien por cuenta propia.

La puntuación en ESCOLA resulta superior en el grupo de emprendedores y trabajadores por cuenta propia, mostrándose diferencias estadísticamente significativas en función de la condición laboral. Las personas que trabajan por cuenta propia mostraron puntuaciones significativamente más elevadas en compromiso laboral que quienes lo hacían por cuenta ajena. Por tanto, sí se halla una relación significativa con el compromiso laboral en el grupo de emprendedores/trabajadores por cuenta propia, lo que resulta en consonancia con estudios previos donde ciertos recursos personales en el trabajo se relacionan con el mantenimiento del compromiso laboral en emprendedores (Laguna et al., 2017); o donde trabajadores con puntuaciones elevadas en rasgos específicos de la personalidad emprendedora alcanzaban mayores niveles de compromiso laboral (Prieto-Díez et al., 2022).

Se puede concluir que no se encuentran diferencias significativas en ESCOLA asociadas a la edad o en función del género para ninguno de los rangos de edad analizados. Los escasos estudios previos sobre la influencia de estas variables en el compromiso laboral aportan que, en general, las diferencias halladas respecto a variables sociodemográficas son pequeñas (Schaufeli y Bakker, 2003) y pueden darse, en algunos casos, bajo determinadas circunstancias.

Aunque no se han hallado diferencias significativas respecto a la variable edad; como futura línea de investigación, resultaría interesante analizar en profundidad esta variable junto a ciertas características del contexto laboral para estudiar el efecto emergente de “renuncia silenciosa o *quiet quitting*” que describe el compromiso mínimo de los empleados con su trabajo y que afecta a las generaciones más jóvenes. Abordar esta posible causa de insatisfacción requiere estudiar especialmente el comportamiento de los empleados de la Generación Z y Millennials y su motivación para trabajar, así como los factores que determinan su compromiso con la organización y con su trabajo. El agotamiento y la desilusión para una mayor ejecución es

un riesgo en el lugar de trabajo, especialmente entre los profesionales más jóvenes de la Generación Z, según muestra la encuesta realizada por Microsoft a 30.000 trabajadores el 52% de los trabajadores de la Generación Z están considerando dejar su trabajo (Microsoft, 2022). En su informe de Riesgos Globales, *Global Risks Report 2021*, el Foro Económico Mundial sitúa la "desilusión de los jóvenes" como el octavo de los 10 riesgos inmediatos. En dicho informe, los resultados de la última encuesta, *Risks Global Perception Survey*, muestran que el riesgo de desilusión juvenil está siendo ignorado en gran medida por la comunidad global y se convertirá en una amenaza crítica en el corto plazo pudiendo afectar a las victorias sociales alcanzadas (World Economic Forum, 2021). Esto muestra implicaciones importantes para la práctica profesional, donde las organizaciones han de contemplar el cuidado de determinados aspectos organizacionales en el diseño de estrategias dirigidas a fomentar el compromiso, la colaboración y la responsabilidad en el desempeño individual. Es también interesante desde el punto de vista de la retención del talento en las generaciones más jóvenes.

Los resultados han de tomarse a la luz de alguna limitación. En general la muestra es equilibrada en cuanto al género y a la condición laboral de los participantes. Respecto a la edad, el rango de edad con menor número de efectivos es el de 18 a 35 años, siendo el rango central de 36 a 50 años el de mayor representatividad; lo que podría tener algún tipo de repercusión en las conclusiones referidas al efecto de la edad. Del mismo modo, al tratarse de una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes empresas las valoraciones aportan información heterogénea referida a los diversos contextos y entornos laborales de cada uno de los participantes. Por último, resultaría interesante el análisis de cómo influyen los rasgos específicos de la personalidad emprendedora con elevada correlación con el compromiso laboral: autoeficacia, innovación, motivación de logro, optimismo y toma de riesgos (Prieto-Díez et al.,

2022) en relación con las variables género y edad, lo que podría ayudar a potenciar determinados recursos personales y fomentar cambios en el contexto laboral.

Referencias

Arias Galicia, F., & Sosa Varela, D. (2003). El Compromiso Organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v6i2.5147>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13 (3) 209-223.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.

Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Assessing Organizational Climate: Psychometric properties of the ECALS Scale. *Anales de Psicología*, 37(1), 168–177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>

Bezuidenhout, A., & Cilliers, F. (2011). Burnout, work engagement and sense of coherence in female academics in higher-education institutions in South Africa. *South African Journal of Labour Relations*, 35(1), 61-80. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.872>

Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*(60). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>

Damron, S. (12 de October de 2018). onemodel.co. Workplace Trust 58% of people would rather trust stranger more than their own boss.: <https://www.onemodel.co/blog/workplace-trust>

Del Líbano, M., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W. (2012). About the Dark and Bright Sides of Self-efficacy: Workaholism and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 688-701. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.38883

Ellis, L., & Yang, A. (27 de August de 2022). What is quiet quitting? Employees are setting boundaries for better work-life balance. *Wall Street Journal*: <https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608>

Evers, A., Muñiz, J., Hagemeister, C., Hstmaelingen, A., Lindley, P., Sjöberg, A., & Bartram, D. (2013). Assessing the quality of test: Revision of the EFPA review model. *Psicothema*, 25(3), 283-291. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.97>

Gallup. (2022). State of the Global Workplace. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

Guevara, L., & Fernández, L. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana Psicología Ocupacional*, 34(2), 108-119. <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n2a04>

Gulzar, S., & Teli, M. (2018). Gender and Work Engagement: A Study of Academic Staff in Higher Education. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2). <https://www.hilarispublisher.com/open-access/gender-and-work-engagement-a-study-of-academic-staff-in-higher-education-2223-5833-1000346.pdf>

Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. En A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Edits.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (págs. 102-117). NY: Psychology Press.

Haley, L., Mostert, K., & Els, C. (2014). Burnout and Work Engagement for Different Age Groups: Examining Group-Level Differences and Predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283-295. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820625>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87,, 87(2), 268–279.

Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*. Vol. 45 (4), 321-49.

Laguna, M., Razmus, W., & Zalinski, A. (2017). Dynamic relationships between personal resources and work engagement in entrepreneurs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 248-269. <https://doi.org/10.1111/joop.12170>

Lane, S., Raymond, M., & Haladyna, T. (2016). *Handbook of test development* (2nd ed.). Routledge.

Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>

Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89–96. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.245>

Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

Martínez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 87-94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>

Masterson, V. (16 de Setiembre de 2022). World Economic Forum.
<https://es.weforum.org/agenda/2022/09/que-es-la-renuncia-silenciosa/>

Meyer, J. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. En M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (págs. 33-49). Oxford University Press.
<https://psycnet.apa.org/record/2014-24108-003>

Microsoft. (2022). Hybrid work is just work. Are we doing it wrong? Microsoft.
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>

Moreno, R., Martínez, R., & Muñiz, J. (2018). Test item taxonomy based on functional criteria. *Frontiers in Psychology*, 9, 1175. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01175>

Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Ten steps for test development. *Psicothema*, 31(1), 7-16. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.291>

Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>

Pérez Cruz, O. (2015). El compromiso organizacional desde el enfoque de género. En M. Álvarez Ochoa, P. Flores García, & T. Reyes Fong, *La gestión, competitividad y sustentabilidad de las organizaciones*. PAC.

Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2021). Compromiso laboral: nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133-142.

<https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>

Prieto-Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Work Engagement: Organizational Attribute or Personality Trait. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 85-92. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a7>

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

Ríos Manríquez, M., Téllez Ramírez, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 2010(231), 103-125. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.251>

Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2012). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Psychology. En K. S. Cameron , & G. M. Spreitzer (Edits.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (págs. 231-243). Oxford University Press.

Ruiz-Zorrilla, P., Hernandez, X., de Roda, A. B., Antino, M., & Rodriguez-Muñoz, A. (2020). Exploring daily patterns of work engagement among teachers: A Latent Growth Modeling approach. *Psicothema*, 32(3), 374–381. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.57>

Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.

<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>

Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224. <https://www.psicothema.com/pdf/3351.pdf>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. En G. F. Hämmig, & S. S. Media (Ed.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (págs. 43-68). https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES-Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Version 1.

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and wellbeing. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>

Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

World Economic Forum. (2021). The Global Risks Report. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf

Zenger, J., & Folkman, J. (24 de Retrieved October de 2022). Harvard Business Review. Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

4 **Discusión**

El compromiso laboral es un factor importante en la gestión de las organizaciones por su influencia en el grado de eficacia y competitividad de las mismas, siendo el grado de compromiso de las personas con su trabajo un factor determinante del rendimiento laboral. Desde el primer artículo académico sobre el compromiso laboral como aproximación a la motivación del trabajador (Kahn, 1990), el interés por el estudio del compromiso y su repercusión para las organizaciones ha ido en aumento. Desde la empresa se buscan evidencias de la repercusión del compromiso del empleado en términos de productividad, satisfacción del cliente, ventas, deseo de permanencia en la organización, etc. La academia, por su parte, ofrece diferentes aproximaciones al constructo, dichas aproximaciones lo relacionan con el rol desempeñado en el trabajo, con la naturaleza enérgica y estado mental positivo del compromiso (opuesta al *burnout*), con la satisfacción por la involucración individual y el entusiasmo por el trabajo (Harter et al., 2002) o con la influencia en trabajos que requieran de ciertos recursos. Saks (2006) distingue entre el compromiso laboral con el propio trabajo y el compromiso con la organización como miembro de la misma; y aunque ambas dimensiones presentan una relación moderada parecen tener diferentes antecedentes y consecuentes. También los instrumentos que han sido creados para la evaluación abarcan diversas perspectivas, que van desde el compromiso del empleado con la empresa u organización al compromiso laboral asociado al desempeño individual del trabajo; atendiendo en cada caso a diferentes dimensiones del compromiso.

La principal aportación de esta Tesis Doctoral es una escala breve de 10 ítems, en español, con una estructura esencialmente unidimensional, que ofrece una puntuación global de compromiso como dimensión relativa a la emoción positiva e implicación en el trabajo desde una perspectiva individual. La Escala de Compromiso Laboral (ESCOLA) ofrece de forma breve una

evaluación válida y con una fiabilidad excelente. Este instrumento puede ser utilizado tanto en investigación como en contextos aplicados y profesionales. La aportación señalada daría cuenta del objetivo central planteado en esta Tesis que era el desarrollo y validación de un nuevo instrumento de medida que permitiese evaluar el compromiso laboral en personas que trabajan tanto por cuenta ajena como en los emprendedores y trabajadores por cuenta propia; siendo aplicable a cualquier sector de actividad económica. Para alcanzar el objetivo de la Tesis Doctoral se realizó una revisión de la literatura científica y de las dimensiones utilizadas en la valoración del compromiso y se planteó un modelo de compromiso basado en la participación efectiva, implicación y emoción positiva generada con la actividad laboral. Se revisó también la literatura que relaciona el compromiso con factores personales y del contexto laboral; se estudiaron esas relaciones en busca de criterios de validez del instrumento de medida y se investigó la repercusión de ciertas variables en la predicción del compromiso con el trabajo.

En la Tesis se analizó la relación del compromiso laboral con posibles variables determinantes como ciertos rasgos de personalidad, algunas características sociodemográficas, la condición laboral o la posible influencia de variables del contexto laboral como la felicidad en el trabajo y el clima organizacional. Aunque no se hallaron diferencias significativas en el compromiso laboral en función del género o la edad se analizó la invarianza de medida de la escala y se concluye que la satisface en los tres niveles de invarianza estudiados (configural, métrica y escalar), lo que permite obtener comparaciones válidas en función del género, la edad y de la condición laboral (trabajar por cuenta propia/ser emprendedor o trabajar por cuenta ajena). Respecto al estatus laboral se encuentran diferencias entre trabajadores con puestos directivos o con función de mando, cuyo estatus se asocia con un mayor nivel de autonomía y control sobre la actividad laboral; frente a los trabajadores cualificados pero sin dicha función de

mando. En los puestos con función de mando se halla una relación positiva entre el compromiso laboral con el nivel jerárquico, sentido de pertenencia y asunción de responsabilidades en el trabajo. Se obtienen diferencias estadísticamente significativas en el compromiso en función de la condición laboral; es decir, quienes trabajan por cuenta propia o se consideran emprendedores tienen puntuaciones más elevadas en compromiso laboral. De hecho, muestran un mayor compromiso laboral quienes obtienen puntuaciones elevadas en los rasgos específicos de la personalidad emprendedora evaluados con la batería BEPE (Postigo et al., 2021).

Respecto a los recursos personales, Young et al. (2018) tratando de identificar empleados con más probabilidades de participar en su trabajo, realizó un metanálisis de 114 muestras independientes para proporcionar estimaciones de la relación entre ocho rasgos de personalidad y el compromiso de los empleados. Los resultados del estudio avalan la influencia de los recursos personales ya que los rasgos de personalidad explicaban el 48,10% de la varianza en el compromiso. La afectividad positiva fue, con mucho, el predictor más fuerte del compromiso seguido de la personalidad proactiva. Halbesleben (2010) encontró similares resultados entre el compromiso, autoeficacia y optimismo. Bailey et al. (2017) mostró más evidencias de la relación positiva y recíproca entre el compromiso laboral y los recursos personales; así como un impacto positivo en el compromiso de aquellos trabajadores que pueden modificar sus propias demandas y recursos laborales, característica que es más común entre quienes trabajan por cuenta propia. Con la presente tesis doctoral se encuentra una relación positiva entre los rasgos específicos de la personalidad emprendedora y el compromiso laboral; siendo la autonomía, la innovación y la motivación de logro los rasgos que alcanzan correlaciones más elevadas con el compromiso laboral. Así, los rasgos específicos de la personalidad emprendedora elevan considerablemente el

porcentaje de varianza explicada del compromiso laboral respecto a los rasgos generales de personalidad.

Los resultados en trabajadores por cuenta ajena muestran que la autonomía, la innovación, la motivación de logro y la felicidad personal (como variables personales), y la felicidad laboral y el clima organizacional percibido (como variables del contexto laboral), son las variables estadísticamente significativas para explicar el compromiso de los trabajadores. Los resultados señalan que los rasgos generales de personalidad, tipo *Big Five*, tienen cierta capacidad predictiva sobre el compromiso laboral si bien esa capacidad predictiva se ve claramente mejorada cuando se emplean también rasgos específicos de la personalidad emprendedora, resultados que van en línea con los estudios previos citados. Esto indica, por tanto, que las personas que son más autónomas e innovadoras (véase, Cuesta et al., 2018), con cierta tendencia al intra-emprendimiento (Mumford et al., 2021), tienden a estar más comprometidas con su trabajo, invirtiendo esfuerzos en mejorar los resultados de su organización (Harter et al., 2002; Ruiz-Zorrilla et al., 2020). En la presente investigación, pese a que la inteligencia emocional ha demostrado tener relación con el compromiso laboral parece que su influencia desaparece cuando se tienen en cuenta los rasgos de personalidad de los trabajadores. Esto puede deberse a que variables como la tolerancia al estrés y el optimismo están ampliamente relacionadas con la inteligencia emocional, por lo que la relación del compromiso laboral con la inteligencia emocional puede estar siendo explicada por los niveles de empoderamiento psicológico de las personas (Alotaibi et al., 2020; Gong et al., 2020). Por su parte, la felicidad mostró resultados esperanzadores. Ramírez-García et al. (2019) tienen en cuenta dos factores relacionados con la felicidad de los trabajadores, uno que incluye factores personales del trabajador y otra que tiene más que ver con aspectos del entorno laboral. Respecto

a la felicidad personal, esta incrementa ligeramente la predicción del compromiso laboral, por lo que hay determinados aspectos relacionados con la felicidad y el bienestar que no están sólo explicados por la personalidad y que llevan al trabajador a estar comprometido con su trabajo (Fisher, 2010; Martos-Martínez et al., 2021; Salas-Vallina et al., 2017). Por otra parte, tanto la felicidad laboral como el clima organizacional incrementan la predicción del compromiso laboral de los trabajadores, pasando de explicar un 55 a un 63% de su varianza. Este hallazgo, en línea con estudios previos (Barría-González et al., 2021; Bartram et al., 2002; Basinska y Rozkwitalska, 2020; González Verde et al., 2015) pone también de relieve la importancia de los aspectos organizacionales.

Dada la importancia de ambos componentes (organizacional y personal) a la hora de intentar explicar el compromiso laboral, se estudió el papel moderador de los factores organizacionales en la relación de las variables personales con el compromiso laboral. En busca de esa posible moderación de los factores del contexto laboral se encuentran resultados significativos al emplear la autonomía como variable predictora, analizando el papel moderador del clima organizacional sobre la relación entre autonomía y compromiso laboral. Se comprueba que la relación de la autonomía con el compromiso laboral es moderada por el clima organizacional. Diversas investigaciones habían reflejado la importancia que tiene sobre el compromiso laboral el hecho de otorgar algún control a los trabajadores, dándoles cierta autonomía y capacidad de decisión sobre la tarea e impulsando la posibilidad de desarrollar sus propias capacidades (De la Rosa y Jex, 2010; Karasek, 1979). Se halla un efecto moderador del clima organizacional en la relación entre la autonomía de las personas y su compromiso laboral, de forma que la relación es mayor cuanto peor es el clima organizacional y se atenúa a medida que el clima es más favorable. Por tanto, la autonomía de las personas parece jugar un papel

importante para su compromiso laboral, aunque su influencia se atenúa si el clima laboral percibido es excelente (Barría-González et., 2021; Gorostiaga et al., 2022; Murphy y Reeves, 2019; Yagil y Oren, 2021).

Finalmente, la autonomía como rasgo de personalidad evaluada con BEPE arrojaba diferencias estadísticamente significativas entre emprendedores y trabajadores por cuenta ajena. Este rasgo específico de la personalidad relevante en los emprendedores repercute en el compromiso laboral, lo que guarda relación con que el ejercicio profesional por cuenta propia lleva asociado, en general, mayor nivel de autonomía que la actividad realizada por cuenta ajena.

El presente estudio ha de tomarse a la luz de algunas limitaciones. Al tratarse de una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes empresas, la variable clima organizacional aporta una información heterogénea de la percepción del clima en múltiples entornos laborales de cada uno de los participantes en el estudio, por lo que el clima percibido depende de la interpretación individual en un contexto diferente para cada uno de los participantes. Sería interesante valorar la influencia moderadora del clima organizacional en una muestra de empleados perteneciente a un único contexto laboral.

Aunque no se han hallado diferencias significativas en el compromiso laboral respecto a variables sociodemográficas; como futura línea de investigación resultaría interesante profundizar en el estudio del compromiso laboral atendiendo a la edad y a factores del contexto laboral para analizar el efecto de “renuncia silenciosa o *quiet quitting*” que describe el compromiso mínimo de los empleados con su trabajo que, bajo determinadas circunstancias, afecta mayoritariamente a las generaciones más jóvenes.

En cuanto a las implicaciones prácticas, atendiendo a los resultados de la presente investigación, se muestra como el clima organizacional tiene un papel moderador en la relación

de la autonomía de las personas con su compromiso laboral, de modo que las personas que perciben en su empresa peor clima organizacional muestran una relación más intensa entre su autonomía y su compromiso laboral que aquellas que perciben un mejor clima organizacional. Así, una persona con una ambiciosa percepción de sí mismo en su desempeño, que trabaja duro, de manera responsable y pone en marcha ideas y proyectos novedosos, con autonomía e independencia, y una alta tolerancia a las adversidades es una persona que se compromete laboralmente. Sin embargo, si esta persona se encuentra en un entorno hostil y poco estimulante, ese compromiso puede verse mermado por el clima organizacional donde la persona rendirá peor, sentirá frustración o incluso abandonará en cuanto tenga ocasión (Henares-Montiel et al., 2021; Sora et al., 2021; Southwick et al., 2019). Es decir, una mala percepción del clima organizacional exige una mayor autonomía del empleado para mantener su nivel de compromiso laboral, lo que pone mucha presión sobre el empleado que podría llegar a renunciar. En cambio, un clima percibido como adecuado o estimulante atenúa la relación entre la autonomía y el compromiso laboral lo que podría repercutir en un mejor desempeño y satisfacción. Esto muestra implicaciones importantes para la práctica profesional, donde las organizaciones han de contemplar tanto el nivel de autonomía que ofrecen a su personal para el desempeño de su trabajo, como el cuidado de determinados aspectos organizacionales en el diseño de estrategias dirigidas a potenciar el compromiso, la implicación y la responsabilidad en el desempeño individual; porque un trabajo autónomo y flexible requiere también un marco sólido. Es también interesante desde el punto de vista de la retención del empleado, ya que la retención toma fuerza frente al reclutamiento especialmente con trabajadores cualificados y generaciones más jóvenes. (Škerháková et al., 2022).

Con la Tesis se obtiene, por un lado, que tanto los recursos personales como los laborales tuvieron algún tipo de repercusión y se muestran como predictores del compromiso laboral, inclinándose la balanza hacia los factores personales y, por otro, que los componentes organizacionales juegan un papel moderador entre ciertas variables personales y el compromiso que tenga la persona. Finalmente, el conocimiento de las variables influyentes en el compromiso laboral puede ayudar al desarrollo de recursos (personales o laborales) y, en este sentido, el compromiso podría fomentarse mediante medidas orientadas al desarrollo de los recursos personales y laborales expuestos, generando una cultura corporativa motivadora.

5 Conclusiones

Las principales conclusiones obtenidas a partir del conjunto de publicaciones incluidas en esta Tesis Doctoral son:

- Se ha desarrollado una nueva Escala en español para la evaluación del Compromiso Laboral (ESCOLA) tanto en emprendedores como en trabajadores por cuenta ajena. Se trata de un instrumento breve de 10 ítems con una estructura esencialmente unidimensional. La escala ha mostrado unas excelentes propiedades psicométricas, constituyendo una herramienta adecuada para su posible utilización tanto en investigación como en contextos aplicados y profesionales. Ofrece una única puntuación global de compromiso laboral como dimensión relativa a la emoción positiva e implicación en el trabajo desde una perspectiva individual.
- Se ha demostrado la invarianza de medida de ESCOLA en función del género, la edad y de la condición laboral (trabajador por cuenta propia/emprendedor o trabajador por cuenta ajena); siendo satisfecha en los tres niveles de invarianza estudiados (configural,

métrica y escalar), lo que nos permitirá realizar comparaciones entre estos grupos con la garantía de que el constructo es entendido de la misma forma.

- Las puntuaciones de ESCOLA discriminan entre los trabajadores por cuenta propia y/o emprendedores y aquellos que trabajan por cuenta ajena, obteniendo puntuaciones significativamente más elevadas y mayor nivel de compromiso laboral los emprendedores y trabajadores con función de mando o puestos directivos.
- Los rasgos específicos de la personalidad emprendedora evaluados con BEPE predicen y discriminan mejor la actividad emprendedora que los rasgos generales de personalidad. Todos los rasgos específicos muestran diferencias estadísticamente significativas entre emprendedores y trabajadores por cuenta ajena, destacando la autonomía, la innovación y la capacidad para asumir riesgos.
- Existe una correlación positiva entre todos los rasgos específicos de la personalidad emprendedora evaluados con BEPE y el compromiso laboral evaluado con ESCOLA. La correlación es elevada con las dimensiones motivación de logro, innovación, autoeficacia, optimismo y capacidad para asumir riesgos, así como la dimensión felicidad personal. Se concluye que los trabajadores con puntuaciones elevadas en los rasgos específicos de la personalidad emprendedora (BEPE) alcanzan mayores niveles de compromiso laboral; por tanto la personalidad emprendedora destaca como variable predictora del compromiso laboral.
- Tanto los factores personales como los factores del contexto laboral son importantes. En el análisis conjunto de las variables predictoras la autonomía, la innovación, la motivación de logro y la felicidad personal (como variables personales), y la felicidad laboral y el clima organizacional percibido (como variables del contexto laboral), son

variables estadísticamente significativas para explicar el compromiso de los trabajadores por cuenta ajena.

- El clima organizacional mostró un efecto moderador de la autonomía como facilitadora del compromiso laboral de los empleados por cuenta ajena. De este modo, trabajadores con mala percepción del clima organizacional muestran una relación positiva más intensa entre su autonomía y su compromiso laboral que los que perciben un mejor clima organizacional. La autonomía de las personas parece jugar un papel importante para su compromiso laboral, aunque la influencia de esta característica personal se atenúa si su clima organizacional es percibido como excelente.

6 Referencias

- Airilia, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work Stress*, 28, 87–105.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alotaibi , S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971-991. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Arciniega, L., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development? *Revista de Psicología Social.*, 21(1), 35-50. <https://doi.org/10.1174/021347406775322269>
- Audretsch, D. (2012). Entrepreneurship research. *Management Decision*, 50(5), 755-764. <https://doi.org/10.1108/00251741211227384>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. (2009). Building engagement in the workplace. En R. J. Burke, & C. L. Cooper (Edits.), *The peak performing organization* (págs. 50-72). Oxon,, UK: Routledge.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13 (3) 209-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behaviour*, 112, 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Assessing Organizational Climate: Psychometric properties of the ECALS Scale. *Anales de Psicología*, 37(1), 168–177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>
- Bartram, D., Robertson, I. T., & Callinan, M. (2002). Introduction: A Framework for Examining Organizational Effectiveness. En D. Bartram, I. T. Robertson, M. Callinan, & M. C. I.T. Robertson (Ed.), *Organizational Effectiveness: The role of psychology* (págs. 1-10).
<https://doi.org/10.1002/9780470696736.ch>

- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2020). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*.
<https://doi.org/10.1007/s12144-019-00598-y>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia- Social and behavioral Sciences*(133), 106-115.
- Beer, M. (2009). *High Commitment High Performance: How to Build A Resilient Organization for Sustained Advantage*. Jossey-Bass.
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf>
- Bezuidenhout, A., & Cilliers, F. (2011). Burnout, work engagement and sense of coherence in female academics in higher-education institutions in South Africa. *South African Journal of Labour Relations*, 35(1), 61-80. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.872>
- Bhatti, M., Alshagawi, M., & Juhari, A. (2018). Mediating the role of work engagement between personal resources (self-efficacy, the big five model) and nurses' job performance. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(3), 176-191.
<https://doi.org/10.1108/IJHRH-10-2017-0056>
- Blackie, L., Roepke, A., Forgeard, M., Jayawickreme, E., & Fleeson, W. (2014). Act well to be well: The promise of changing personality states to promote well-being. En A. Parks, & S. Schueller, *The Wiley Blackwell handbook of positive psychological interventions* (págs. 462–474). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118315927.ch27>

- Castellano, E., Muñoz Navarro, R., & Toledo, M. S. (2019). Cognitive processes of emotional regulation, burnout and work engagement. *Psicothema*, 31(1), 73–80.
<https://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- CIPD. (2006). *How engaged are British employees?. Annual Survey Report*. . Chartered Institute of Personnel Development.
- Clifton, J. (2022). *State of the Global Workplace. The voice of the world's employees*. Gallup.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Esguerra, G. A. (2020). Could Personal Resources Influence Work Engagement and Burnout? A Study in a Group of Nursing Staff. *SAGE Open*.
<https://doi.org/10.1177/2158244019900563>
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement*. Kogan Page.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. HarperPerennial.
- Cuesta, M., Suárez-Álvarez, J., Lozano, L., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2018). Assessment of Eight Entrepreneurial Personality Dimensions: Validity Evidence of the BEPE Battery. *Frontiers in Psychology*, 9(2352), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02352>

- De La Rosa, G., & Jex, S. (2010). Using the Demands–Control–Support Model to Understand Manager/Supervisor Engagement. En S. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*. (págs. 129-138). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374>
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445–470. <https://doi.org/10.1177/001872678704000704>
- Del Líbano, M., Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W. (2012). About the Dark and Bright Sides of Self-efficacy: Workaholism and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 688-701. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.38883
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Edits.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (págs. 147–163). Psychology Press.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Prentice Hall.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412.
- Gallardo, E., & Triadó, X. (2007). *Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes?* Madrid: XXI Congreso anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos.
- Gieure, C., Benavides-Espinosa, M., & Roig-Dobón, S. (2020). The entrepreneurial process: The link between intentions and behavior. *Journal of Business Research*, 112, 541-548. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.088>

- Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological empowerment and work engagement as mediating roles between trait emotional intelligence and job satisfaction. *Frontiers in Psychology, 11*(232). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00232>
- González Verde, A., Jiménez Suárez, A. C., & Reyes Roldán, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista de Ingeniería Industrial, 2*, 25-42. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220/3225>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior, 68, 1*, 165-174.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Wilmar, B. S. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology, 1*, 83-96.
- Gorostiaga, A., Balluerka, N., & Rodríguez-López, A. (2022). Assessment of adaptive performance and its role as a moderator of the relationship between person-organization fit and organizational citizenship behaviors. *Psicothema, 34*(1), 84-94. <https://doi.org/10.7334/psicothema2021.310>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3-34.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: A sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 1*(2), 141-156. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2014-0017>
- Guevara, L., & Fernández, L. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana Psicología Ocupacional, 34*(2), 108-119. <https://doi.org/10.21772/ripo.v34n2a04>

- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. En A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Edits.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (págs. 102-117). Psychology Press.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22, 242–256.
- Haley, L., Mostert, K., & Els, C. (2014). Burnout and Work Engagement for Different Age Groups: Examining Group-Level Differences and Predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283-295. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820625>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Henares-Montiel, J., Ruiz-Pérez, I., Pastor-Moreno, G., Hernández, A., & Rodríguez-Barranco, M. (2021). Changes in employment situation and macroeconomic indicators linked to mental health following the recession in Spain: a multi-level approach. *Psicothema*, 33(3), 415-422. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.394>
- Hermosa-Rodríguez, A.-M. (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración*, 25(1), 20-31. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.5539>
- Jones, A., Sherman, R., & Hogan, R. (2017). Where is ambition in factor models of personality? *Personality and Individual Differences*, 106, 26-31. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.057>

- Joo, B.-K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM*, 5(2), 206-221.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*. Vol. 45 (4), 321-49.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Laguna, M., Razmus, W., & Zalinski, A. (2017). Dynamic relationships between personal resources and work engagement in entrepreneurs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 248-269. <https://doi.org/10.1111/joop.12170>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 36(1), 48-55.
<https://doi.org/10.1007/s12144-015-9383-1>
- Li, W., Feng, J., & Yu, K. (2021). Can Becoming an Entrepreneur Shape Your Personality Traits? A Three-Wave Longitudinal Investigation. *Academy of Management Proceedings*, 1(20). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.20>

- Li, W., Li, S., Feng, J., Wang, M., Zhang, H., Frese, M., & Wu, C.-H. (2021). Can becoming a leader change your personality? An investigation with two longitudinal studies from a role-based perspective. *Journal of Applied Psychology, 106*(6), 882-901.
<https://doi.org/10.1037/apl0000808>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema, 30*(1), 89–96.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7334/psicothema2016.245>
- Littlewood, H. (2003). Metanálisis del Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional en Organizaciones Mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 22*(2), 45-56. <https://www.researchgate.net/publication/260189077>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mañas-Rodríguez, M. A., Alcaraz-Pardo, L., Pecino-Medina, V., & Limbert, C. (2016). Validation of the Spanish version of Soane's ISA Engagement Scale. *Journal of Work and Organizational Psychology, 32*, 87–93. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.04.002>
- Martínez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Journal of Work and Organizational Psychology, 36*(2), 87-94.
<https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Martos Martínez, Á., Pérez-Fuentes, M., Molero Jurado, M., Simón Márquez, M., Barragán Martín, A. B., & Gázquez Linares, J. J. (2021). Empathy, Affect and Personality as

- Predictors of Engagement in Nursing Professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4110.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18084110>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory. Test Manual*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.171>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 77, 11-37.
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Merino-Soto, C., Fernández-Arata, M., & Juárez-García, A. (2022). Validez de la Estructura Interna del Utrecht Work Engagement Scale (UWES) en trabajadores peruanos. *Interdisciplinaria*, 39(1), 7-25. <https://doi.org/10.16888/interd.2022.39.1.1>
- Meyer, J. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. En M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (págs. 33-49). Oxford University Press.
<https://psycnet.apa.org/record/2014-24108-003>
- Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 60-62.

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mumford, M. D., Elliot, S., & Martin, R. W. (2021). Intrapreneurship and firm innovation: Conditions contributing to innovation. En M. M. Gielnik, M. S. Cardon, & M. Frese, *The psychology of entrepreneurship: new perspectives* (págs. 160-190). Routledge.
- Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Ten steps for test development. *Psicothema*, 31(1), 7-16. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.291>
- Muñiz, J., Suárez-Álvarez, J., Pedrosa, I., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2014). Enterprising personality profile in youth: Components and assessment. *Psicothema*, 26(4), 545-553.
- Murphy, M. C., & Reeves, S. L. (2019). Personal and organizational mindsets at work. *Research in Organizational Behavior*, 39(100121). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100121>
- Ocampo Álvarez, L., Quiroz-González, E., & Villavicencio-Ayub, E. (2021). Engagement y optimismo en un grupo de trabajadores colombianos: análisis de algunos predictores. *Universidad Y Salud*, 23(3), 320-328. <https://doi.org/10.22267/rus.212303.246>

- Perera, H. N., Granziera, H., & McIlveen, P. (2018). Profiles of teacher personality and relations with teacher self-efficacy, work engagement, and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 120, 171–178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.034>
- Postigo Gutiérrez, A. (2021). *Medición de los Rasgos Psicológicos de la Personalidad Emprendedora*. Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Postigo, A., Cuesta, M., García-Cueto, E., Prieto-Díez, F., & Muñiz, J. (2021). General versus specific personality traits for predicting entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 182, 111094. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111094>
- Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2021). Compromiso laboral: nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133-142. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>
- Prieto-Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Work Engagement: Organizational Attribute or Personality Trait. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 85-92. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a7>
- Quiñones, M., Van de Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134. <https://doi.org/10.5093/tr2013a18>
- Ramírez-García, C., García-Álvarez de Perea, J., & García-Del Junco, J. (2019). La Felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2012). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Psychology. En K. S. Cameron , & G. M. Spreitzer (Edits.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (págs. 231-243). Oxford University Press.
- Ruiz-Zorrilla, P., Hernandez, X., de Roda, A. B., Antino, M., & Rodriguez-Muñoz, A. (2020). Exploring daily patterns of work engagement among teachers: A Latent Growth Modeling approach. *Psicothema*, 32(3), 374–381.
<https://doi.org/10.7334/psicothema2020.57>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7) 600-619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Editorial Alianza.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. (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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? 16(2), 117-134.
<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. En A. Bakker, & M. Leiter, *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research* (págs. 118-131). Psychology Press.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2013). La medición de la felicidad en el trabajo y sus antecedentes: un estudio empírico en el area de alergología de los hospitales públicos españoles. *Trabajo*, 28, 83-116.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.
<https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Work and well-being: toward a positive approach in occupational health psychology. *Gedrag en Organisatie*, 14(5), 229–253.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 3(25), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2023). Work Engagement. A critical assesment of the concept and its measurement. En W. Ruch, A. B. Bakker, L. Tay, & F. Gander, *Handbook of Positive Psychology Assesment* (págs. 273-295). Hogrefe Publishing Corp.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. En G. F. Hämmig, & S. S. Media (Ed.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (págs. 43-68). https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement, 4*, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Version 1.
- Schneider, B., Yost, A., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), 462-480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review, 25*(1), 217-226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr., T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management, 56*(6), 953-977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>

- Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Ali Taha, V. (2022). Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees' Intention to Stay in the Organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56-67.
<https://doi.org/10.24818/ejis.2022.04>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Solomon, M., & Sridevi, S. (2010). Employee Engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5, 89-96.
- Sora, B., Höge, T., Caballer, A., Peiró, J. M., & Boada, J. (2021). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational justice in terms of type of contract. *Psicothema*, 33(1), 86-94. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.205>
- Southwick, D. A., Tsay, C. J., & Duckworth, A. L. (2019). Grit at work. *Research in Organizational Behavior*, 39(Article 100126). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100126>
- Stevenson, H., & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Tandler, N., Krauss, A., & Proyer, R. T. (2020). Authentic Happiness at Work: Self- and Peer-Rated Orientations to Happiness, Work Satisfaction, and Stress Coping. *Frontiers in psychology*, 11, 1931. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01931>
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and wellbeing. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
<https://doi.org/10.1037/a0032141>

- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tisu, L., Lupşa, D., Virgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Vigil-Colet, A., Morales-Vives, F., Camps, E., Tous, J., & Lorenzo-Seva, U. (2013). Development and validation of the overall personality assessment scale (OPERAS). *Psicothema*, 25(1), 100-106. <https://doi.org/10.7334/psicothema2011.411>
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 43, 518–538.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143 (1) 91-112.
- Wefald, A. J., Reichard, R. J., & Serrano, S. A. (2011). Fitting engagement into a nomological network: the relationship of engagement to leadership and personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18:1-16.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74 235–244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout?: The

moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766–786.

<https://doi.org/10.1108/02683940710837714>

Yagil, D., & Oren, R. (2021). . Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 58-67. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>

Young, H., Glerum, D., Wang, W., & Joseph , D. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1330– 1346. <https://doi.org/10.1002/job.2303>