

Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas*

Influence of organizational virtues on satisfaction, commitment and job performance in Argentinean organizations

María Laura Lupano Perugini** y Alejandro Castro Solano***

*Estudio realizado con subsidios del Proyecto (PIP CONICET, 11220150100381CO) Hacia una aproximación ética de la psicología positiva. Los rasgos positivos como predictores del funcionamiento óptimo y del Proyecto (UBACyT, 20020150100037BA) La evaluación de los rasgos de personalidad positivos. Su relación con los rasgos de personalidad patológicos (DSM5) y el bienestar psicológico.

Director del Proyecto: Dr. Alejandro Castro Solano.

**Doctora en Psicología. Miembro de la Carrera del Investigador Científico del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Jefa de Trabajos Prácticos Regular de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y Docente-Investigadora de la Universidad de Palermo (UP).

E-Mail: mllupano@hotmail.com

***Doctor en Psicología. Miembro de la Carrera del Investigador Científico del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Profesor Regular de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y Director del Doctorado de la Universidad de Palermo (UP).

E-Mail: alejandro.castrosolano@gmail.com

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas y Universidad de Palermo.
Buenos Aires, Argentina.

Resumen

El trabajo que se informa se basa en las propuestas de la Psicología Organizacional Positiva (POP) que intenta integrar a la mirada clásica de estudios organizacionales (que ponen el foco en analizar condiciones negativas), una perspectiva positiva que visualice variables que contribuyan a resultados óptimos y no solo las que lo impiden (Cameron & Spreitzer, 2012). Se propuso analizar la influencia directa e indirecta de las virtudes organizacionales sobre los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y performance individual y organizacional. Para ello, se validó un instrumento para la medición de dichas virtudes, el Inventario de Virtudes Organizacionales (IVO), que consta de tres dimensiones: Apoyo y respeto, Significado e inspiración y Perdón. Luego, se puso a prueba

un modelo de predicción mediante ecuaciones estructurales. Se trabajó con una muestra de 569 empleados argentinos con una edad promedio de 36.7 años, pertenecientes a empresas públicas y privadas. Para la recolección de datos se administraron las siguientes pruebas: el Inventario de Virtudes Organizacionales (IVO), la Escala de Compromiso Organizacional, el Cuestionario de Estrés Laboral, la Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS), la Escala de Bienestar Laboral (BIEN T) y algunas encuestas diseñadas ad-hoc tales como encuestas sociodemográfica, organizacional, de satisfacción laboral, de desempeño organizacional e individual. Los resultados mostraron un efecto directo de las virtudes sobre los niveles de satisfacción laboral y de ésta, sobre el compromiso organizacional. También se verificó la influencia directa de las virtudes sobre la performance. Sin embargo, no se verificó una in-

fluencia indirecta sobre la *performance*, teniendo a la satisfacción y el compromiso como variables mediadoras.

Palabras clave: Virtudes organizacionales; Compromiso organizacional; Satisfacción laboral; *Performance*.

Abstract

This study is based on Positive Organizational Scholarship (POS). This perspective tries to integrate classical organizational studies (which analyze the negative conditions) with a positive perspective that analyzes variables that contribute to optimal results and not just those which impede them (Cameron & Spreitzer, 2012). This research aimed to analyze influence of organizational virtues on job satisfaction, organizational commitment and individual and organizational performance levels. For this purpose, an instrument for measuring these virtues was adapted Positive Practices Survey (Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011). The original instrument has 29 items and six dimensions: Dignity and respect, Support, Caring, Meaning, Inspiration and Forgiveness. The adapted version Organizational Virtues Inventory (IVO) has 13 items and three dimensions: Support and respect, Meaning and Inspiration, Forgiveness. This instrument utilizes a 5-point Likert scaling format ranging from 1: completely disagree to 5: completely agree. A convenience sample of 569 Argentinean employees was studied. The mean age was 36.3 years old. The majority of the participants lived in Buenos Aires. The participants belong to public companies ($n = 79$) and private companies ($n = 379$). For data collection was used: Organizational Virtues Inventory (IVO), Organizational Commitment Scale, Job Stress Questionnaire, Life Satisfaction Scale (SWLS), Workplace Well-Being Scale (BIEN-T), and surveys designed ad-hoc: sociodemographic, organizational, job satisfaction, organizational and individual performance surveys. Data analysis was conducted using SPSS 18.0, AMOS 16.0, and EQS 6.2. Regarding data analysis, first, the original

instrument was translated. The method used for translation was forward translation. Two researchers were involved in the translation process. Both have a PhD in Psychology and a good command of the English language. Then, an exploratory factor analysis was performed; as a result of this process 13 items, that had high factor loading in more than one factor, were eliminated. The resulting structure was three factors that explain 64% of the total variance. This structure was also confirmed using confirmatory analysis. In this process another three items were eliminated, so the final version of the Organizational Virtues Inventory (IVO), has 13 items. Furthermore, IVO has shown excellent internal consistency (Support and respect: .89; Meaning and Inspiration: .87; Forgiveness: .75). On the other hand, it was obtained evidence of criterion validity because the results positively correlated with measures of employee well-being, and were negatively associated with measures of job stress. As a whole, the current findings confirm that IVO is a valid and reliable instrument for research purpose based on POS. The most important objective of this study was to analyze direct and indirect influence of organizational virtues on job satisfaction, organizational commitment and individual and organizational performance levels. For this purpose, it was developed a model of structural equations (SEM) with EQS. It was hypothesized a direct effect of organizational virtues on levels of job satisfaction and of organizational / individual performance. Also, a direct effect of job satisfaction on organizational commitment was hypothesized. Finally, it was hypothesized an indirect effect of organizational virtues on levels of performance (organizational and individual) having satisfaction and commitment as mediating variables. The results showed an effect direct of virtues on performance and job satisfaction levels (which in turn influence the organizational commitment). No indirect influence on performance, taking satisfaction and commitment as mediating variables, was verified. These findings demonstrate, as has been proposed in previous research (e.g., Cameron et al., 2011; Lyubomirsky et al., 2005), that the

perception of virtuous practices of the organization in which people work collaborates to feel satisfied with their work, wishing to stay in it and have better performance levels.

Key words: Organizational virtues; Organizational commitment; Job satisfaction; Performance.

Introducción

El estudio realizado se basa en las propuestas de la Psicología Organizacional Positiva (POP), cuyos precursores son Dutton, Cameron y Quinn de la Universidad de Michigan, Estados Unidos (Cameron & Spreitzer, 2012). Esta perspectiva no representa una única teoría, sino que intenta unificar una serie de estudios que incorporan la noción de positivo. Pretende diferenciarse de los estudios organizacionales clásicos ya que éstos han puesto el foco solo en el análisis de las condiciones negativas y sus consecuencias. Cameron y Spreitzer (2012) concluyen que el surgimiento de esta perspectiva se debió a la intención de desviar la atención puesta sobre los aspectos negativos (como el estrés, la alienación o la injusticia), o el estudio de variables clásicas como la satisfacción o el clima laboral, hacia la inclusión de temas como el *flow*, el perdón o las virtudes organizacionales, que no habían sido abordados hasta el momento.

Si bien el término positivo ha estado asociado a una connotación valórica (Fineman, 2006), también se lo ha empezado a vincular con factores que contribuyen a lograr un mejor rendimiento y satisfacción en los empleados (Dutton & Glynn, 2007; Quinn, 2015; Siedel, 2016).

Algunas investigaciones realizadas se han centrado en el estudio de virtudes a nivel organizacional, ya que se ha comprobado una relación directa entre la percepción de éstas y la obtención de óptimos resultados, tanto organizacionales como individuales. Estas virtudes son descritas como características o prácticas morales a

nivel global y no como la suma de las virtudes individuales de sus miembros; serían características de las organizaciones que influyen en el accionar de las personas y contribuyen a que experimenten una vida más plena, tal como lo hacen las fortalezas a nivel individual (Castro Solano & Cosentino, 2016; Park & Peterson, 2003; Peterson, 2006). Según Peterson, algunas de las virtudes que pueden ser promovidas a nivel organizacional serían: propósito, seguridad, justicia, humanidad y dignidad. Cameron y Winn (2012) argumentan que debería hablarse de virtuosidad (*virtuousness*), en lugar de virtudes, ya que destacan –al igual que Peterson– que éstas últimas refieren a un nivel individual y la expresión virtuosidad intenta aludir a una expresión colectiva. La aparente relación entre virtuosidad y la obtención de resultados positivos se explicaría a partir de dos cualidades inherentes a la primera: la amplificación y la amortiguación (Bright, Cameron & Caza, 2006). La primera se relaciona con que la exposición a prácticas positivas incrementa los niveles de emociones positivas, capital social y conductas prosociales, lo cual retroalimenta a las prácticas y favorece a la consecuente obtención de mejores resultados organizacionales. Por otro lado, la cualidad amortiguadora se relaciona con ayudar a prevenir efectos negativos, producto de situaciones estresantes, promoviendo en los integrantes un sentido de resiliencia, solidaridad y eficacia.

Cameron, Mora, Leutscher y Calarco (2011) advierten la necesidad de realizar estudios que confirmen la relación entre determinadas prácticas positivas virtuosas (e.g., respeto, integridad) y la obtención de resultados positivos organizacionales, ya que investigaciones previas han demostrado la relación de variables personales (e.g., emociones positivas, conducta prosocial, capital psicológico, etc.) (Luthans, Youssef & Avolio, 2007) con resultados satisfactorios a nivel individual, pero no a nivel de las organizaciones (e.g., Cameron et al., 2011; Chun, 2005; Wright & Goodstein, 2007).

Específicamente, existe evidencia de que las prácticas positivas producen emociones positivas en los empleados (i.e., satisfacción, bienestar) que generan conductas individuales positivas (i.e., permanencia, compromiso) y que, a su vez, contribuyen a obtener buenos resultados a nivel organizacional (i.e., rentabilidad, productividad) (ver Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). Lo expuesto implica que el hecho de que las personas perciban prácticas virtuosas (e.g. apoyo, respeto) en la organización que trabajan, colabora para que sientan satisfacción con su trabajo (entendida como la percepción de cuán conforme se siente una persona con la labor que realiza, Muchinsky, 2003) y esto, a su vez, favorecería el desarrollo de comportamientos positivos que los lleven a desear permanecer en la organización. Este último aspecto comúnmente se analiza a través del compromiso organizacional, que se lo entiende como un estado psicológico que caracteriza la relación entre el empleado y la organización. Meyer, Allen y Smith (1993) sostienen que dicho compromiso está constituido por tres factores separados, asociados a la vinculación afectiva con la organización, a la percepción de los costos asociados a dejar el empleo y a la obligación de permanecer en ella. Tales factores fueron designados, respectivamente, como compromiso afectivo, compromiso calculativo y compromiso normativo. Investigaciones previas han demostrado la importancia de este compromiso para la obtención de resultados eficaces (e.g., Felfe, Yan & Six, 2008).

Por otro lado, se han realizado algunas investigaciones que han intentado probar una relación más directa entre las virtudes organizacionales y resultados satisfactorios. Por ejemplo, Cameron y colaboradores (2011) describen dos estudios en los que se comprobó el efecto de prácticas virtuosas a nivel organizacional sobre los niveles de *performance* obtenidos. El primer estudio se realizó en organizaciones que no son típicamente asociadas a factores relacionados con prácticas positivas y humanitarias. Se trabajó con una muestra de 2.386 emplea-

dos pertenecientes a 40 unidades de negocios (i.e., atención al cliente, marketing, servicios de inversión). Las variables analizadas fueron: prácticas positivas (virtuosidad), nivel de rotación de empleados, clima organizacional, rendimiento financiero (medida objetiva) y valoración de experto (medida subjetiva) efectividad y compromiso. Si bien los resultados mostraron correlaciones más altas y significativas con algunas de las variables (e.g., más alto para valoración experto que para rendimiento financiero), en todos los casos se obtuvieron correlaciones significativas, dando cuenta que las prácticas positivas pueden ser un buen predictor de todos estos factores, incluso en este tipo de organizaciones. No se analizó el efecto de cada práctica positiva en forma independiente. Este aspecto fue analizado en una segunda investigación realizada con una muestra de 3.200 empleados pertenecientes a 29 unidades de enfermería. Se trató de un estudio longitudinal en el que se realizó una exposición de los empleados (aproximadamente 3 años) a conceptos relacionados con la POP. Al término, se verificó que en las unidades expuestas a POP hubo incremento en todas las medidas de performance excepto en satisfacción general. Se registró un mayor efecto tomando las prácticas en conjunto más que por separado, la que mayor efecto presentó es la relacionada con prácticas de cuidado del otro (interés y preocupación), ampliamente relacionada con el rubro de las unidades estudiadas.

Por otro lado, en un trabajo reciente realizado en Argentina (Lupano Perugini & Castro Solano, 2016) en el que se exploraron características positivas que son percibidas por empleados de diferentes organizaciones, se halló que las características que se asocian a los mayores niveles de *performance* y satisfacción laboral son las relacionadas con valores, buen clima interpersonal, prácticas de respeto, compromiso y confianza.

En este estudio se intentó poner a prueba un modelo teórico de predicción, tomando en consideración lo expuesto anteriormente

(ver Lyubomirsky et al., 2005), acerca de que se ha comprobado un efecto directo de la percepción de prácticas virtuosas sobre los niveles de satisfacción y de ésta sobre el compromiso organizacional, así como una influencia directa de las virtudes sobre los niveles de *performance* (individual y organizacional). Además, se analiza un efecto indirecto de las virtudes sobre la *performance* considerando como variables mediadoras, medidas de afecto positivo (niveles de satisfacción), y medidas de comportamiento positivo (compromiso organizacional).

A partir de lo expuesto, se formularon los siguientes objetivos:

- Validar un instrumento destinado a la evaluación de virtudes organizacionales en población argentina.

- Analizar, mediante un modelo de ecuaciones estructurales, si existe influencia directa de las virtudes organizacionales sobre los niveles de satisfacción laboral y de ésta sobre los niveles de compromiso organizacional. Además, analizar la influencia directa de las virtudes sobre los niveles de *performance* individual y organizacional, e indirecta considerando como variables mediadoras la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

En virtud de los antecedentes teóricos y empíricos analizados, se formulan las siguientes hipótesis:

Se hipotetiza un efecto directo de las virtudes sobre la satisfacción laboral y de ésta sobre el compromiso organizacional como así también un efecto directo de las virtudes organizacionales sobre los niveles de *performance* (organizacional e individual) e indirecto teniendo como variables mediadoras la satisfacción y el compromiso.

Método

Participantes

El tipo de muestra empleada fue no probabilística de sujetos voluntarios (Hernán-

dez Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010). Los participantes fueron contactados por pasantes de una universidad para participar de forma anónima en la investigación y no recibieron retribución alguna por su colaboración. En total participaron 569 empleados argentinos (50.6% hombres; 49.4% mujeres); con una edad promedio de 36.7 años ($DE = 11.9$). La mayoría residía en la Ciudad de Buenos Aires (CABA) y en la provincia de Buenos Aires ($n = 545$; 95.8%), 22 (3.9%) en provincias del interior de Argentina y solo 2 (.4%) vivían transitoriamente en el exterior. En cuanto al estado civil, 227 (39.9%) estaban casados o en convivencia, 189 (33.2%) eran solteros/as, 102 (17.9%) estaban en pareja, 49 (8.6%) estaban separados y solo 2 personas (.4%) no aportaron datos. En relación a la clase social percibida, la mayoría se autodescribió como de clase media-media-alta y media-baja ($n = 560$; 98.4%), en tanto que 5 lo hicieron en la clase baja (.9%) y 4 en la clase alta (.7%). Del total de participantes sólo 193 (33.9%) tenían personal a cargo, en tanto que el resto ocupaba una posición de subordinado ($n = 375$; 65.9%), una persona no aportó datos (.2%). En cuanto a variables organizacionales, 102 empleados (17.9%) pertenecían al sector público, en tanto que 466 (81.9%) al privado. En relación al tamaño de la empresa, 241 participantes (42.4%) pertenecían a grandes empresas, 193 (33.9%) a medianas y 135 a pequeñas (23.7%).

Instrumentos

Se administraron los siguientes instrumentos:

- 1.- Inventario de Virtudes Organizacionales (*Positive Practices Survey* - Cameron et al., 2011): La versión original consta de 29 ítems con opción Likert de respuesta de cinco puntos. Fue diseñada para evaluar prácticas virtuosas a nivel organizacional ya que, de acuerdo con los autores, no se dis-

pone de instrumentos para este nivel de análisis ya que la mayoría lo hacen a nivel individual (e.g., Peterson & Seligman, 2004). El listado de prácticas o virtudes no fue obtenido a partir de desarrollos teóricos sino que es un derivado de investigaciones anteriores. La escala original consta de seis subescalas, y son las siguientes: Dignidad y respeto (las personas se tratan con respeto, se expresan aprecio y existe confianza mutua. Cada uno mantiene su integridad); Apoyo (las personas se apoyan mutuamente, inclusive son bondadosas y compasivas cuando otro tiene un problema), Interés (las personas se preocupan y están interesadas por los otros como si fueran amigos), Significado (se enfatiza el valor y significado del trabajo, las personas se sienten reconfortadas y renovadas por el trabajo que realizan), Inspiración (las personas se inspiran mutuamente en sus trabajos), Perdón (se evita culpar y se perdonan errores).

Como resultado del proceso de validación para población argentina se obtuvo una versión final de 13 ítems con formato de respuesta Likert de cinco puntos, con recorrido de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Las dimensiones obtenidas son: Apoyo y respeto, Significado e inspiración, y Perdón (ver apartado Resultados).

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

compromiso afectivo, .73 para el normativo y .76 para el calculativo.

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

4.- Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS - Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985): Es una escala de cinco ítems con formato de respuesta Likert en 7 categorías que examinan el grado de satisfacción global con la vida (i.e., “En la mayoría de los sentidos, mi vida está cerca de mis ideales”). Es utilizada internacionalmente para la evaluación del bienestar en tanto componente cognitivo de la satisfacción. Diferentes estudios empíricos han demostrado su validez y fiabilidad (Diener, et al., 1985). Se obtiene una puntuación promedio que indica el grado de satisfacción percibida por el evaluado. Se utilizó una versión adaptada al idioma español para uso con población argentina (Castro Solano, 2000). La fiabilidad evaluada mediante el coeficiente Alpha de Cronbach para la muestra de los participantes de este estudio fue igual a .85.

5.- Escala de Bienestar Laboral (BIEN-T - Warr, 1990): Es una escala de 12 ítems con formato de respuesta Likert en 6 categorías con un recorrido de 1 (Nada) a 6 (Mucho). Los ítems son adjetivos (i.e., *Incómodo, Calmado, Satisfecho*). Mide el bienestar laboral de acuerdo a la propuesta de Warr (1990, 2003) que supone que debe ser evaluado en virtud de diferentes ejes que van desde un polo negativo a otro positivo. La escala consta de dos dimensiones: Eje Ansiedad-satisfacción y Eje Depresión-entusiasmo. Se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach para ambas dimensiones obteniéndose un valor igual a .79 para Ansiedad-satisfacción y .85 para Depresión-entusiasmo.

Además, sobre la base de la bibliografía consultada (e.g., Cameron, Brighth & Caza, 2004; Cameron et al., 2011), se diseñaron una serie de protocolos para la evaluación de las variables involucradas. Dichos protocolos fueron testeados previamente en un estudio piloto realizado con un grupo reducido de empleados ($n = 15$). Se modificaron algunas expresiones lingüísticas sugeridas por los participantes del estudio piloto, dando lugar a las versiones definitivas utilizadas. A continuación se describen los protocolos diseñados:

6.- Encuesta sociodemográfica: recaba datos personales de los participantes (sexo, edad, lugar de residencia, estado civil, nivel socioeconómico, nivel de estudios, ocupación).

7.- Encuesta organizacional: consulta a los participantes sobre datos de la organización en la que trabajan y el puesto que ocupan (tamaño, tipo, tipología, área en la que trabaja, puesto y personal a cargo). Además, incluye dos ítems en los cuales se solicita que listen tres características positivas y tres negativas que asocian a la organización (i.e. “Enumere tres características que Ud. considere positivas de la organización en la que trabaja”). Dichas características fueron analizadas en un estudio previo (Lu-

pano Perugini & Castro Solano, 2016).

8.- Encuesta de Satisfacción Laboral: se diseñaron seis ítems con opción Likert de respuesta que va de 1 (totalmente insatisfecho) a 7 (totalmente satisfecho) que intentan evaluar cuán satisfecho se autopercibe la persona en cuanto a su trabajo en general y diferentes aspectos del mismo (i.e., sueldo, jefes, compañeros, lugar, carrera). Un ejemplo de ítem es “¿Cuán satisfecho estoy con el sueldo que recibo?”. A fin de evaluar los temas deseados en el presente estudio, se decidió diseñar una nueva encuesta en lugar de escoger alguna ya validada en idioma español. De todos modos, para la elección de las áreas a evaluar, se tomaron en cuenta aspectos analizados en otros instrumentos previos (e.g., Balzer et al., 1997). Se calculó Alpha de Cronbach para la escala total obteniéndose un valor aceptable igual a .76

9.- Encuesta sobre desempeño organizacional e individual: Frente a la imposibilidad de obtener indicadores objetivos sobre el rendimiento organizacional se decidió inferirlo a partir de la percepción de los empleados. Se tomaron como indicadores de desempeño organizacional algunos sugeridos por Cameron y colaboradores (2004) relacionados con el cumplimiento en cuanto a niveles de eficiencia, innovación, crecimiento, calidad, retención de empleados y clientes, satisfacción y adaptación. Esta primera sección consta de 10 ítems con opción Likert de respuesta que va de 1 (Poco) a 6 (Mucho). Un ejemplo de ítem es “¿En qué medida cree que la organización logró satisfacer las demandas de sus clientes?”. El Alpha obtenido para este apartado fue igual a .89. Siguiendo el mismo criterio, se diseñó otra sección en la que se pide al sujeto que califique su desempeño como empleado. Se diseñaron seis ítems con la misma opción de respuesta que el apartado anterior (1: Poco y 6: Mucho). Un ejemplo de ítem es: “¿En qué medida cree que ha cumplido con los objetivos propuestos?”. El Alpha obtenido para esta sección fue igual a .84.

Procedimiento

Alumnos que se encontraban realizando una práctica de investigación en una universidad privada de la ciudad de Buenos Aires (Argentina) realizaron la administración de las pruebas. Los participantes fueron voluntarios y no recibieron retribución alguna por su colaboración. Además, el cuadernillo que contenía los instrumentos presentaba en su portada una introducción en la que se solicitaba el consentimiento del participante, se aseguraba la confidencialidad de los datos y su uso exclusivo para investigación.

La recolección y carga de datos fue supervisada por un docente investigador. Los programas empleados para la carga y análisis de los datos fueron SPSS 18.0, AMOS 16.0 y EQS 6.1.

Análisis de datos

En primer lugar, se procedió a la traducción del instrumento original de 29 ítems del idioma inglés al español. El método empleado fue el de traducción directa. Participaron en el proceso dos investigadores. Ambos tenían un PhD en Psicología y un buen dominio del idioma Inglés. Tradujeron la versión original de forma independiente y sin ningún tipo de intercambio. Luego se compararon las versiones y según el criterio de los traductores, no diferían notablemente. Por último, se realizaron ajustes para garantizar la comprensión, equivalencia conceptual y exactitud en la traducción del inglés al español. La versión traducida fue testada con una prueba piloto de 15 empleados.

Luego de recolectados los datos, se inició el proceso de validación. En primer lugar se realizó un análisis factorial exploratorio a fin de determinar si los ítems daban cuenta de la estructura de cinco factores propuesta en la versión original. Como resultado de este proceso se eliminaron 13 ítems que presentaban cargas altas en más de un factor. La estructura resultante fue de tres factores. A continuación, se procedió a

probar dicha estructura mediante análisis factorial confirmatorio. De acuerdo a los resultados obtenidos, el modelo original no ajustaba a los datos obtenidos, por lo cual se probó un modelo reespecificado de 13 ítems que presentó un ajuste adecuado. Además, se obtuvieron adecuadas evidencias de validez convergente y divergente, como así también una buena consistencia interna de las escalas mediante el coeficiente Alpha de Cronbach.

Por último, mediante un modelo de ecuaciones estructurales, se intentó probar la influencia por parte de las virtudes organizacionales sobre los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y performance individual / organizacional. Se analizaron los efectos directos e indirectos.

Resultados

Estadísticos descriptivos

Se calcularon estadísticos descriptivos univariados para cada ítem (ver Tabla 1). La mayoría de los ítems presentaron medias en torno a 3.5. Además, los valores de Asimetría y Curtosis indican una distribución normal univariada para los ítems.

Evidencias de validez factorial: Análisis factorial exploratorio

A fin de estimar la validez de la prueba, se efectuaron análisis factoriales exploratorios de primer grado. Previamente se corroboró que la cantidad de casos por variables fuera la deseada (≥ 5). El siguiente paso fue verificar que los datos fueran adecuados para este tipo de análisis (Test de Esfericidad de Barlett: 4949.41, $p < .001$; Índice Kaiser Meyer Olkin: .93). Para obtener la solución factorial inicial se extrajeron los factores mediante el método de componentes principales que permite formar combinaciones lineales no correlacionadas de las variables observadas. La solución se rotó mediante el método Varimax que se trata de una rotación ortogonal (factores no correlacionados) que minimiza el

número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor, simplificando la interpretación de los mismos (Tabachnik & Fidell, 2007). Este procedimiento se llevó a cabo de forma iterativa y dio lugar a una solución de tres factores. Se eliminaron aquellos ítems que tenían peso mayor a .40 en más de un factor.

De este proceso resultaron eliminados 13 ítems de la versión original. En la Tabla 2 se presentan los datos de la solución obtenida que presenta 16 ítems que explican el 64% de la variancia.

Análisis factorial confirmatorio

Posteriormente, se verificó la estructura factorial obtenida por medio del análisis factorial confirmatorio. Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de Máxima Verosimilitud. Como entrada para el análisis se utilizó la matriz de correlaciones entre los ítems de la escala.

Se recogió la información proporcionada por seis de los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo & Miranda, 1998; Hu & Bentler, 1995, Kline, 2013; Ruiz, Pardo & San Martín, 2010): chi cuadrado y chi cuadrado / grados de libertad, GFI (Índice de bondad de ajuste), AGFI (Índice ajustado de bondad de ajuste), NFI (Índice de ajuste normado), CFI (Índice de ajuste comparado) y RMSEA (Error de aproximación cuadrático medio).

Los valores utilizados para la bondad de ajuste del modelo son los siguientes: la razón de chi cuadrado sobre los grados de libertad con valores inferiores a 3 (Kline, 2000), para los índices CFI y GFI valores entre .90 y .95 o superiores son considerados como ajuste aceptable a excelentes para el modelo. Con respecto de los índices AGFI y NFI deberían obtenerse valores superiores a .90 (Rial Boubeta, Varela Mallou, Abalo Piñeiro & Lévi-Manguin, 2006). Finalmente, para el caso del RMSEA se esperan valores entre .05 y .08 (Hu & Bentler, 1995). Tal como puede observarse en la Tabla 3, el modelo original no se ajusta a los datos obtenidos. En conse-

cuencia, se revisaron en detalle los resultados del modelo estructural a fin de examinar los índices de modificación con el propósito de reducir la multicolinealidad (saturaciones cruzadas entre los indicadores) y eliminar aquellos indicadores que presentaran relaciones significativas no especificadas en el modelo original (Rial Boubeta et al., 2006). En base a lo observado, se eliminaron tres ítems (ítems 2, 6 y 28). En conjunto, el ajuste del modelo reespecificado de trece ítems es adecuado. Si bien el modelo produjo un chi cuadrado significativo (174.065, $p < .001$), raramente es tomada como prueba concluyente de bondad del ajuste de un modelo ya que, en muchos casos, la distribución de los datos no se ajusta a una distribución chi cuadrado o su valor está influenciado por el tamaño de la muestra (*The Structural Equation Modeling Discussion Network* [SEMNET], 2010). Por dicho motivo, algunos autores (e.g., Arbuckle, 2009) recomiendan examinar no solo la significación sino también la magnitud del chi cuadrado a través del índice chi cuadrado y chi cuadrado / grados de libertad, donde los grados de libertad se utilizan como un estándar para juzgar si ese valor de chi cuadrado es grande o pequeño. Se consideran excelentes los valores entre 1 y 2, buenos los menores a 3 (Tabachnik & Fidell, 2001), aceptables a los comprendidos entre 3 y 5, sobre todo si el análisis se realiza sobre muestras grandes y rechazables, si son mayores que 5 (Bentler & Bonnet, 1980). De acuerdo a estos criterios, este índice reflejó valores buenos (2.80). El resto de los índices de ajuste contemplados obtuvieron valores acordes a los parámetros especificados líneas arriba (ver Tabla 3 y Figura 1).

Evidencias de validez convergente y divergente

Para estimar la validez convergente y divergente de la prueba se estimaron las correlaciones entre las tres dimensiones finales del instrumento y las dimensiones de la Escala de Bienestar Laboral (BIEN-T - Ansiedad-satisfacción y Depresión-entusiasmo) así como con el total del cuestionario de estrés la-

boral. En tanto se considera a las virtudes organizacionales como características de las organizaciones que influyen en el accionar de las personas y contribuyen a que experimenten una vida más plena (Peterson, 2006), se hipotetizó que se obtendrían correlaciones positivas significativas entre las dimensiones del IVO y las del BIEN-T, así como correlaciones negativas con los resultados del cuestionario de estrés laboral.

De acuerdo a los resultados obtenidos, todas las correlaciones (excepto una) presentan tamaño del efecto moderado ($r \geq .30$) a amplio ($r \geq .50$) (Cohen, 1992). Las más altas se obtuvieron entre el eje Depresión-entusiasmo del BIEN-T y la dimensión Significado e inspiración indicando que las personas que encuentran que su trabajo tiene sentido tienden a sentirse más entusiasmadas y presentar menos emociones negativas (ver Tabla 4).

Consistencia interna

En la Tabla 5 se muestran los estadísticos descriptivos y correlaciones obtenidas en cada subescala del instrumento. Se obtuvieron medias similares para las tres dimensiones siendo la más alta la correspondiente a la Subescala Apoyo y respeto. A su vez, la asociación más elevada se obtuvo entre las dimensiones Apoyo y respeto y Perdón.

Para estimar la consistencia interna se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach para las tres escalas, obteniéndose valores satisfactorios (Apoyo y respeto = .89; Significado e inspiración = .87; Perdón = .75). De acuerdo con la literatura, valores superiores a .70 se consideran aceptables y si sobrepasan .80 se consideran elevados (Kline, 2000; Nunnally & Berstein, 1995).

Modelo estructural: Influencia de las virtudes organizacionales sobre los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y *performance* individual / organizacional

Se desarrolló un modelo estructural tomando los antecedentes consultados que muestran que, en estudios previos, se pudo

constatar que las virtudes o prácticas organizacionales positivas (e.g., respeto) producen afectos positivos en los empleados (e.g., satisfacción, bienestar), lo cual genera comportamientos positivos (e.g., compromiso, permanencia) que, a su vez, permiten obtener resultados efectivos a nivel organizacional (e.g., productividad) (ver Lyubomirsky et al., 2005). Se consideró además, lo propuesto por Cameron y colaboradores (2011) con respecto a que hay poca evidencia empírica del efecto directo de las virtudes sobre los niveles de *performance* organizacional. Teniendo en cuenta lo antedicho, se puso a prueba un modelo en el que se hipotetizó un efecto directo de las virtudes sobre la satisfacción laboral y de ésta sobre el compromiso organizacional. Además, se hipotetizó un efecto directo de las virtudes organizacionales sobre los niveles de *performance* (organizacional e individual) e indirecto teniendo como variables mediadoras la satisfacción y el compromiso.

Las virtudes organizacionales constituyen una variable exógena latente (indicadores: apoyo y respeto, significado e inspiración, perdón), la satisfacción laboral es una variable endógena observada, el compromiso organizacional es una variable endógena latente (indicadores: compromiso afectivo, calculativo, normativo), en tanto que la *performance* es otra variable endógena latente, cuyos indicadores son la *performance* individual y organizacional.

El modelo teórico expuesto y su ajuste a los datos empíricos se puso a prueba mediante ecuaciones estructurales. Se estimó el grado de ajuste del modelo teórico a los datos de la muestra a través de la aplicación del programa *AMOS Graphics* 16.0. La evaluación del ajuste tiene por objeto determinar si las relaciones entre las variables del modelo estimado reflejan adecuadamente las relaciones observadas en los datos (Weston & Gore, 2006). Los parámetros del modelo original fueron estimados siguiendo el criterio de Máxima Verosimilitud. Se recogió la información proporcionada por los seis índices de ajuste más utilizados: chi cuadrado; chi cuadrado y chi cuadrado / grados de libertad;

GFI; AGFI; NFI; CFI y RMSEA. Para este análisis los valores utilizados para la bondad de ajuste del modelo son los mismos que los utilizados para el análisis factorial confirmatorio del instrumento IVO, informado anteriormente: la razón de chi cuadrado sobre los grados de libertad con valores inferiores a 3; para los índices CFI y GFI valores entre .90 y .95 o superiores son considerados como ajuste aceptable a excelentes para el modelo, y finalmente para el caso del RMSEA se esperan valores entre .05 y .08 (Hu & Bentler, 1995; Kline, 2013).

Los indicadores comentados mostraron que los datos se ajustan óptimamente al modelo ($\chi^2 = 51.693$, $p < .01$; $\chi^2/gl = 2.58$; GFI = .98; AGFI = .96; NFI = .98; CFI = .99; RMSEA = .05). En la Figura 2 se presentan los coeficientes *path* estandarizados.

El modelo permite apreciar que las virtudes influyen directamente sobre los niveles de satisfacción laboral ($\beta = .69$, $p < .01$) explicando un 48% de la variancia de esta última que, a su vez, influye sobre el nivel de compromiso organizacional ($\beta = .19$, $p < .01$) que explica el 50% de la variancia de esta última variable. Por lo tanto, puede considerarse un efecto indirecto de las virtudes organizacionales sobre los niveles de compromiso (.69 x .19 = .13). Sin embargo, no se observa un efecto directo del compromiso sobre la *performance* ($\beta = .07$, *ns*), ni tampoco un efecto indirecto de las virtudes organizacionales sobre los niveles de *performance* teniendo a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional como variables mediadoras (.69 x .19 x .07 = .009). Sin embargo, el modelo permite verificar que las virtudes organizacionales tienen un efecto directo sobre los niveles de *performance* ($\beta = .78$, $p < .01$) explicando un 53% de la variancia.

Discusión

La investigación realizada perseguía como primer objetivo, validar un instrumento destinado a la evaluación de virtudes a nivel organizacional. Los análisis exploratorios y confirmatorios realizados sobre la prueba ori-

ginal diseñada por Cameron y colaboradores (2011) dieron lugar al Inventario de Virtudes Organizacionales (IVO) que resulta adecuado para su uso en investigación en población argentina. El mismo ha presentado adecuadas propiedades psicométricas de validez y confiabilidad. Como resultado del proceso de validación, el instrumento ha quedado reducido en la cantidad de ítems y dimensiones. El instrumento final de 13 ítems contempla tres dimensiones que resultan ser una combinación de las presentes en la prueba original. La primera (Apoyo y respeto) alude a la presencia comportamientos orientados al cuidado del otro, el establecimiento de confianza y demostración de aprecio. La segunda (Significado e inspiración) da cuenta de la percepción de parte de los empleados de una organización de que el trabajo que realizan es importante y los hace sentirse realizados. La última (Perdón) refiere al hecho de que son admisibles las fallas y se intenta no responsabilizar a otros cuando se las comete.

Por otro lado, en este estudio se puso a prueba un modelo de predicción mediante el cual se intentaba probar la influencia de las virtudes organizacionales sobre los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y *performance* individual / organizacional. A partir de los resultados obtenidos, se confirma la hipótesis que postulaba un efecto directo de las virtudes sobre la satisfacción laboral y de ésta sobre el compromiso organizacional. Esto demuestra, como ha sido propuesto en investigaciones previas (ver Cameron et al., 2011; Lyubomirsky et al., 2005), que la percepción de prácticas virtuosas de la organización en la que se trabaja colabora para que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y deseen permanecer en ella. También se ha confirmado la hipótesis que proponía un efecto directo de las virtudes organizacionales sobre los niveles de *performance*. Sin embargo, no se pudo comprobar un efecto indirecto de las virtudes organizacionales sobre los niveles de *performance* (organizacional e individual) teniendo como variables mediadoras la satisfacción y el compromiso (última hipótesis). Este resultado puede deberse a que, de acuerdo al modelo de

ecuaciones estructurales realizado, no se observa influencia del compromiso organizacional sobre los niveles de *performance*. En futuros trabajos se pueden contemplar otras variables relacionadas como puede ser el *engagement* o vinculación psicológica con el trabajo ya que se trata de un constructo motivacional que posee elementos de activación, energía, esfuerzo y persistencia dirigidos a la consecución de objetivos y que se relaciona con niveles de bienestar y eficacia en el trabajo (Macey & Schneider, 2008; Mason, Royal Agnew & Fine, 2008).

Cabe aclarar, tal como se puede apreciar en la Figura 2, que el modelo presenta algunos errores ligados. Se los ha ligado a partir de la información provista por los índices de modificación en pos de mejorar el ajuste estadístico el modelo. Si bien esto puede afectar el valor teórico del mismo (Pérez, Medrano & Sánchez Rosas, 2013) si se encuentra justificado de modo teórico y / o empírico de forma consistente es admisible (Byrne, 2006; Jöreskog, 1993). Por un lado, es esperable un solapamiento de contenido entre las dimensiones del instrumento de compromiso organizacional (calculativo y normativo) incluido en el modelo (correspondiente a los errores E6, E7). También se ha hallado que los errores de satisfacción laboral y *performance* se encuentran relacionados (E11, E12). Esto puede explicarse por el hecho de que, según ha sido informado por gran cantidad de trabajos, la satisfacción laboral se encuentra ampliamente relacionada con la *performance* (Edmans, 2012), en el sentido de que los empleados que autoperciben, tanto a nivel cognitivo como emocional, que se encuentran conformes con el trabajo que reali-

zan, trabajan mejor (*happy productive worker*) (ver Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008). De todos modos, como se sostiene en el presente trabajo, no es el único ni mejor predictor de rendimiento laboral. Algunos meta-análisis como el realizado por Judge, Thoresen, Bono y Patton (2001) muestran que en los trabajos analizados la correlación entre ambas variables era inferior a .20.

Además de la limitación mencionada, otras presentes en la investigación que se informa se relacionan con el empleo de medidas subjetivas para estimar la *performance* individual y organizacional. La modalidad escogida enfatiza aspectos perceptuales sin correlatos verificables. Además, la muestra empleada presenta desbalance en cuanto al porcentaje de empresas pertenecientes al sector público y privado. Ambas limitaciones afectan la generalización de los resultados, principalmente en cuanto a organizaciones de carácter público.

Por último, futuros estudios deberían continuar el análisis de modelos multicausados que reúnan variables a nivel organizacional (como la percepción de virtudes organizacionales) con variables de nivel individual (como puede ser el *engagement*, capital psicológico, emociones positivas, conducta prosocial, etc.) no incluidas en la presente investigación y que pueden estar relacionadas con la obtención de resultados positivos tanto a nivel individual como organizacional. Además, sería conveniente poder efectuar estudios en los que se empleen medidas objetivas de rendimiento a fin de poder dar mayor crédito a la relación hallada entre variables psicológicas, como las analizadas en esta investigación, con indicadores de eficacia.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos univariados de los ítems del Inventario de Virtudes Organizacionales –IVO–

	M (DE)	Asimetría	Curtosis
Ítem 1	3.86 (.98)	-.85	.33
Ítem 5	3.40 (1.05)	-.42	-.40
Ítem 7	2.98 (1.09)	-.00	-.73
Ítem 12	3.37 (1.09)	-.34	-.57
Ítem 14	3.74 (.85)	-.87	1.01
Ítem 17	3.50 (.86)	-.52	.32
Ítem 19	2.99 (1.06)	-.04	.68
Ítem 20	3.25 (.98)	.26	-.25
Ítem 21	3.05 (1.00)	-.08	-.33
Ítem 23	3.47 (.89)	-.50	-.05
Ítem 24	3.06 (1.00)	-.16	.29
Ítem 25	3.50 (.90)	-.56	.17
Ítem 27	3.39 (.88)	-.35	-.02

Tabla 2

Estructura factorial del IVO

Ítem original	Factor 1	Factor 2	Factor 3
En la organización en la que trabajo □			
se de muestra interés hacia los otros (ítem 17)	.77		
se dem uestra amabilidad hacia los otros (ítem 14)	.73		
se ay uda a las personas que enfrentan dificultades (ítem 2)	.72		
se trat a a los demás con respeto (ítem 1)	.71		
se proporciona apo yo emocional hacia los demás (ítem 20)	.70		
se muestra sensibilidad hacia los otros (ítem 27)	.70		
se de muestra confianza hacia los demás (ítem 23)	.64		
nos sentimos renovados por lo que hacemos (ítem 21)		.80	
se considera que el trabajo tiene un profundo significado (ítem 12)		.80	
nos senti mos elevados por nuestro trabajo (ítem 24)		.78	
el trabajo es motivador (ítem 5)		.77	
se considera que el trabajo tiene un propósito importante (ítem 28)		.73	
se co mparte el entusiasmo con otros (ítem 6)		.53	
no se culpa al otro cuando se co meten errores (ítem 19)			.79
se corrigen los errores sin culpar a nadie (ítem 7)			.77
se perdonan errores (ítem 25)			.69

Tabla 3

Estadísticos de bondad de ajuste del modelo original y reespecificado para las dimensiones del IVO

Modelo	χ^2	χ^2 / gl	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
Original: 16 ítems	420.332	4.16	.91	.88	.92	.94	.07 (IC 90% = .069 - .079)
Reespecificado: 13 ítems	174.065	2.80	.95	.93	.95	.97	.05 (IC 90% = .049 - .069)

Tabla 4

Correlaciones bivariadas entre dimensiones del IVO y medidas criterio

	Apoyo y respeto	Significado e inspiración	Perdón
Eje Ansiedad-satisfacción BIEN-T	.31**	.28**	.30**
Eje Depresión-entusiasmo BIEN-T	.44**	.50**	.30**
Total Estrés laboral	-.41**	-.34**	-.34**

** $p < .01$

Tabla 5

Estadísticos descriptivos y correlaciones de las escalas del IVO

Escalas	M (DE)	Correlaciones		
		1	2	3
1. Apoyo y respeto	3.65 (.94)	1		
2. Significado e inspiración	3.51 (.94)	.57**	1	
3. Perdón	2.17 (1.08)	.62**	.40**	1

** $p < .01$

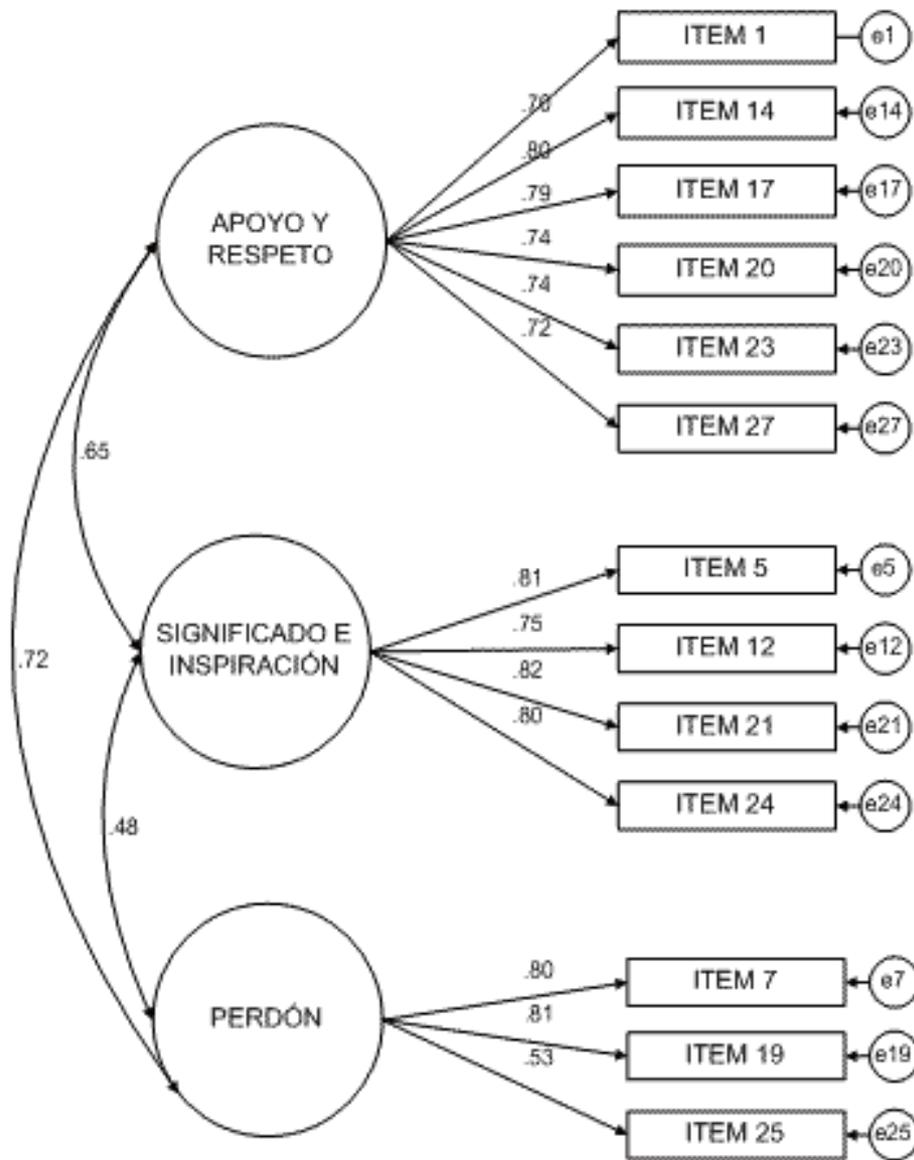


Figura 1. Análisis factorial confirmatorio del IVO

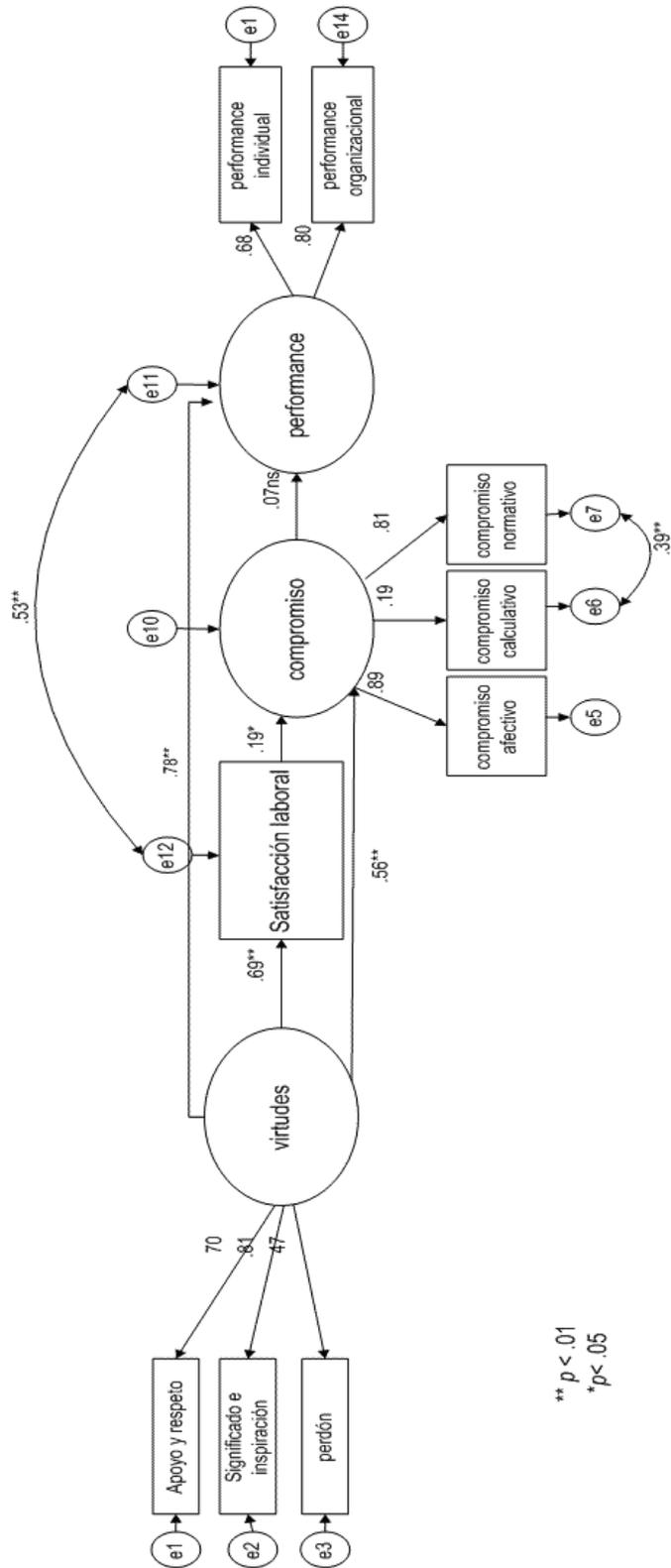


Figura 2. Modelo de predicción de las virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance

Referencias bibliográficas

- Byrne, B.M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Second edition. New York: Psychology Press.
- Cameron, K.S. & Spreitzer, G.M. (2012). What is positive about positive organizational scholarship? En K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 1-14). New York: Oxford University Press.
- Cameron, K.S. & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. En K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231-243). New York: Oxford University Press.
- Castro Solano, A. & Cosentino, A. (2016). The relationships between character strengths and life fulfillment in the view of lay-people in Argentina. *Interdisciplinaria*, 33(1), 65-80. <https://doi.org/10.16888/interd.2016.33.1.4>
- Castro Solano, A. (2000). *Estilos de personalidad, objetivos de vida y satisfacción vital. Un estudio comparativo con adolescentes argentinos* [Personality styles, life goals and life satisfaction. A comparative study with Argentinean adolescents]. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- Felfe, J., Yan, W. & Six, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its Influence on OCB, turnover, and strain in three countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 211-237.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* [Research methodology] (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kline, R.B (2013). Exploratory and confirmatory factor analysis. En Y. Petscher & C. Schatsschneider (Eds.), *Applied quantitative analysis in the social sciences* (pp. 171-207). New York: Routledge.
- Llaneza Álvarez, F.J. (2009). *Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista* [Ergonomics and Applied Psychosociology. Manual for specialist training]. (12 ed.). Valladolid: Lex Nova.
- Lupano Perugini, M.L. & Castro Solano, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado [Positive organizations. Differential profiles according to individual, organizational and outcome variables]. *Escritos de Psicología*, 9(2), 1-11. <http://dx.doi.org/10.5231/psy.writ.2016.1103>
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Masson, R.C., Royal, M.A., Agnew, T.G. & Fine, S. (2008). Leveraging employee engagement: The practical implications. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 56–59. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00009.x>
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Pérez, E., Medrano, L.A. & Sánchez Rosas, J. (2013). El Path Analysis: Conceptos básicos y ejemplos de aplicación [The Path Analysis: Basic concepts and application examples]. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 5(1), 52-66.
- Peterson, C. (2006). Enabling institutions. En C. Peterson (Ed.), *A primer in Positive Psychology* (pp. 275-304). New York: Oxford University Press.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Quinn, R. (2015). *The positive organization: breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs*. Oakland: CA: Berrett-Koehler.

- Rial Boubeta, A., Varela Mallou, J., Abalo Piñeiro, J. & Lévy Mangin, J.P. (2006). El análisis factorial confirmatorio [The confirmatory factor analysis]. En J.P. Lévy Mangin & J. Varela (Eds.), *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales* [Modelling covariance structures in social sciences] (pp. 119-143). Coruña: Netbiblo.
- Warr, P.B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work and Stress*, 4(4), 285-294. <http://dx.doi.org/10.1080/02678379008256991>
- Warr, P.B. (2003). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Weston, R., & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751. <http://dx.doi.org/10.1177/0011000006286345>.
- Zelenski, J.M., Murphy, S.A. & Jenkins, D.A. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521-537. <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

Fecha de recepción: 20 de septiembre de 2016

Fecha de aceptación: 13 de noviembre de 2017