El rol de la eficacia colectiva en el desempeño y bienestar de los trabajadores. Un estudio de caso en el sector de hostelería.

M. Valeria Cruz Ortiz*
Universidad Jaume I de Castellón, España

*Correspondencia (correspondece address): M. Valeria Cruz Ortiz. Departamento de Psicología Social. Universidad Jaume I, Campus de Riu Sec, s/n. 12071 Castellón (España). Teléfono: +34964729580 (ext.9580); Email: al121528@alumail.uji.es

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre eficacia colectiva y bienestar psicosocial de los empleados y su desempeño. Siguiendo el Modelo Heurístico de Organización Saludable y desde la Teoría Social Cognitiva de Bandura (1997, 1999, 2001), se pondrá a prueba la hipótesis del efecto positivo de la eficacia colectiva sobre el engagement de los empleados y su desempeño (intra y extra-rol) en una empresa del sector de hostelería de la provincia de Castellón. La muestra está formada por un total de 25 trabajadores (42%hombre y 58% mujeres) agrupados en áreas de servicio (42%) y restauración (26%).Los resultados muestran que existe una relación positiva entre la eficacia colectiva y el desempeño (intra y extra-rol) y una relación positiva entre eficacia colectiva y engagement.
Palabras claves: eficacia colectiva, desempeño, engagement.

Abstract

The objective the work of the same one is to analyze the relation between collective effectiveness and the psycho-social well-being of the employees and its performance. Following the Heuristic Model of Healthful Organization and from the Social Theory Cognitiva de Bandura (1997, 1999, 2001), test the hypothesis of the positive effect of the collective effectiveness will be put on engagement of the employees and their performance (intra and extra-roll) in a company of services of the tourist sector of the province of Castellón. The sample is formed by a total of 25 workers (42 %hombre and 58% women) grouped in areas on watch (42%) and restoration (26%). Los results they show that it exists a positive relation between the collective effectiveness and the performance (intra and extra-roll) and a positive relation between collective effectiveness and engagement.
Key words: collective effectiveness, perfomance, engagement.

1. Introducción

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a la rápida evolución en las formas de organizar el trabajo; el desarrollo de las tecnologías y la globalización influyen en el modelo organizativo de la empresa y en las personas que la componen. Muchas de las dificultades y retos que surgen dentro de la organización requieren que se resuelvan de manera conjunta si se quiere lograr cambios significativos. Por ello, es importante contar con recursos sólidos que permitan la adaptación de los empleados a los cambios continuos a los que se enfrentan dentro de las organizaciones.

Desde el enfoque sistémico se plantea que, las organizaciones están compuestas por un conjunto de elementos relacionados entre sí, es decir, que hay una interacción dinámica entre las partes; por lo tanto, el estado de cada parte está determinado por el estado de cada uno de las demás partes que conforman ese sistema. Así, el cambio en un miembro del sistema afecta a los otros, puesto que sus acciones están interconectadas mediante pautas de interacción.

Partiendo de este principio, el enfoque sistémico concibe que cualquier actividad de cualquier parte de la organización afecta a todas las demás. Por lo tanto, se sostiene que la actividad llevada a cabo por un grupo de personas se relaciona de manera importante con los trabajadores interviniendo en su desempeño, tanto dentro, como fuera de la organización, influyendo a su vez al proceso de la organización misma, como a sus resultados.

Los estudios científicos realizados en estos últimos años demuestran la importancia que tienen los equipos de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales entre sus miembros, como también la importancia que tienen dentro de la organización y cómo el buen funcionamiento de los mismos contribuye a mejorar el resultado final de la organización. Investigaciones al respecto, indican que para afrontar estas nuevas realidades, las personas necesitan poseer el control sobre el curso de sus vidas y no basta con "ser capaz"; es preciso "creerse capaz" de utilizar las competencias personales y profesionales ante las circunstancias (Martínez y Salanova, 2006).

El "creerse capaz", se lo puede traducir a nivel grupal como "eficacia colectiva"; esta creencia de eficacia permite a los grupos enfrentarse a nuevos retos, favoreciendo el desempeño (in -rol y extra-rol) y bienestar psicosocial (engagement). Estos logros dentro del equipo no se basan solo en las intenciones compartidas, conocimientos y habilidades de sus miembros, sino que dependen también de su interacción, coordinación y sinergias dinámicas de sus transacciones, y cuando estas se dan de una manera positiva, se puede entender que estamos ante una organización saludable.

1.1 Organizaciones saludables

Se entiende por organizaciones saludables "aquellas que tienen empleados saludables y cuyos resultados son también saludables. Y ello lo consiguen mediante la realización de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos cuyo objetivo está centrado en la mejora de la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Esos esfuerzos se podrían traducir en buenas prácticas relacionadas con la promoción y optimización de una serie de recursos relacionados con la mejora de las tareas (Ej. diseño y rediseño de puestos), el ambiente social de la organización (Ej. canales de comunicación abierta, estilos de liderazgo transparente) y la organización

(Ej. selección y socialización laboral, formación y desarrollo, políticas de estabilidad en el empleo, estrategias de conciliación trabajo/vida privada)". (Salanova, 2008)

Dichas organizaciones tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados (las personas) se sientan bien. También, estas organizaciones generan resultados relacionados con la excelencia organizacional y mantienen excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad (Salanova, 2008).

Este trabajo se centra en modelo de bienestar y organizaciones saludables, teniendo como base teórica el "Modelo Heurístico de Organización Saludable", que propone que las prácticas saludables (recursos estructurales, recursos sociales), los empleados "saludables" y los resultados saludables son dimensiones de la organización saludable que se relacionan entre sí. Por lo tanto, la existencia de prácticas saludables influye en el desarrollo y resultados organizacionales saludables, que a su vez influirían en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de mejora constante en el tiempo. (Salanova, 2008).

Este modelo se explica de manera operativa en el Modelo de Demandas y Recursos (Demerouti y cols., 2006), este plantea que a mayores demandas laborales o falta de recurso laborales hay mas probabilidades que surja el bornout, provocando de esta manera un malestar, a esta vertiente la autora la denomina "proceso de deterioro". En contraposición a este proceso, se encuentra el "proceso de motivación" que son los recursos laborales con los que se cuenta, generando de esta manera el engagement, provocando el bienestar. En referencia a este modelo, centraremos este estudio de caso en el proceso de motivación, para explicar a partir de ahí el bienestar psicológico (engagement) y el desempeño laboral (in rol- extra rol) de los equipos de trabajo, ampliando el número de recursos laborales (por ejemplo, participación, feedback y variedad de tarea) y pudiendo tener aplicabilidad en diferentes ocupaciones (demandas/recursos específicos al puesto de trabajo).

Es así, que a partir del Modelo Heurístico de Organización Saludable, focalizamos este estudio en los empleados "saludables" (capital psicológico y engagement) y resultados "saludables" (desempeño). Este modelo caracteriza al capital psicológico con las dimensiones autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia y vinculación (engagement).

En otras palabras, este estudio hace hincapié en la autoeficacia y engagement (capital psicológico), y por otro lado en el desempeño (resultados saludables) y como estas dimensiones se desarrollan a nivel grupal.

1.2 Autoeficacia y eficacia colectiva

Desde la teoría social cognitiva, Bandura, define autoeficacia como: "creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros". (pág., 3)

De esta definición tomamos las "creencias de eficacia", para definir y analizar el rol de la eficacia colectiva y su relación con el desempeño de los empleados (intra y extra rol) y engagement (vigor, dedicación y absorción).

Bandura en 1997 define la eficacia colectiva como: "creencia compartida por el grupo en un conjunto de capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para ciertos niveles de logro"

Estas creencias de eficacia se adquieren y desarrollan mediante cuatro fuentes:

1. Logros de ejecución o experiencias de dominio: el éxito repetido en determinadas tareas aumenta las evaluaciones positivas de autoeficacia mientras que los fracasos repetidos las disminuye.
2. Información Vicaria: es la observación de los logros o fracasos de los demás.
3. Persuasión Verbal: es el refuerzo social, las críticas positivas, los halagos y palabras de ánimo.
4. Estados fisiológicos o activación emocional: ante una tarea, las muestras de debilidad (nerviosismo, sudoración, etc.) se interpretan como falta de capacidad. Mientras que las muestras positivas como la tranquilidad, el buen ánimo, la alegría, se interpretan como signo de dominio y control (cit. En Salanova y Martínez, 2006).

1.3 Eficacia colectiva y desempeño

Por otra parte definimos al desempeño como: "grado en que el empleado no sólo realiza tareas propias de su rol laboral, sino que también realiza tareas que exceden lo prescrito por su trabajo y benefician la imagen de la organización." (Equipo de investigación Wont, 2009)

Investigaciones realizadas revelan que las personas que creen que son capaces de realizar determinadas tareas las desempeñan mejor, que aquellas personas que no creen en sus capacidades de ejecución. A partir de esto se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: existe una relación positiva entre eficacia colectiva y desempeño (intra y extra rol)

Muchas veces una persona posee las habilidades necesarias para ejecutar una tarea pero esta no se lleva a cabo porque faltan los incentivos necesarios para ello, o puede ser que no se ejecute porque no se poseen los recursos organizacionales adecuados. Para estos casos es importante que el empleado tenga en cuenta que su baja ejecución no es por falta de capacidades, sino que se debe a factores externos a él. Así su nivel de autoeficacia no se deteriorará dado que sabe que su rendimiento se vio obstaculizado por causas externas a él mismo, de esta manera se mantiene en él el interés y motivación por la tarea que realiza dentro de la organización. (Martínez y Salanova, 2006).

1.4 Eficacia colectiva y engagement

El engagement es definido como: "un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. (Schaufeli, Salanova, González Romá y Bakker, 2002, pág 207).

El Vigor es caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, a pesar de las dificultades que surjan en el camino.

La Dedicación está definida como alta implicancia laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

Se entiende por Absorción cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, se tiene la sensación que el tiempo "pasa volando", y hay dificultades al desconectar

de lo que se esta haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

Desde la Teoría Social Cognitiva, el engagement es considerado como una inyección propulsora de la conducta motivada y que se deriva de altos niveles de autoeficacia en las personas. Esta teoría señala que la autoeficacia proporciona a la persona un mecanismo automotivado, ya que como consecuencia de la auto-observación de las propias competencias, la persona se impone a si misma metas que a su vez movilizan el esfuerzo, la orientación a metas y la persistencia en el tiempo (Salanova, Bresó y Schaufeli, 2005). A partir de esta premisa se plantea la segunda hipótesis:

Hipótesis 2: existe una relación positiva entre eficacia colectiva y engagement (vigor, dedicación y absorción).

Este trabajo sostiene que la eficacia colectiva está relacionada con el bienestar psicológico de forma positiva, dado que existe un grado de control que la creencia de eficacia proporciona sobre las demandas del ambiente. Esta creencia de eficacia amortigua los estresores laborales y sus posibles consecuencias sobre el empleado y la organización. Así, las personas más autoeficaces no percibirán tales demandas como aversivas sino como oportunidades para superarse y desarrollar sus competencias, se esforzarán por obtener buenos resultados y los logros serán interpretados como resultados de su esfuerzo. (Martínez y Salanova., 2006).

Por lo tanto la propuesta de este estudio es analizar el rol eficacia colectiva en el desempeño y el bienestar de los trabajadores.

2. Introducción

2.1 Participantes y procedimientos

Este estudio de caso se llevó a cabo en un hotel de la ciudad de Castellón. La muestra esta formada por 25 trabajadores (68% del total): agrupados en áreas de servicio (42%), restauración (26%) de una muestra total es de 37 trabajadores. De los 25 trabajadores que participaron en el estudio, el 58 % fueron mujeres y el 42 % hombres.

La metodología utilizada consistió en la administración del instrumento de evaluación RED_PYMES en su versión para trabajadores (Equipo Wont, 2008) que fue administrado voluntariamente y vía lápiz y papel.

Tras una explicación del objetivo del estudio se administraron los cuestionarios en horario de trabajo y una vez finalizados se introdujeron en un sobre cerrado y fueron recogidos por el propio investigador quien estuvo presente en todo momento para la distribución de cuestionarios, resolución de dudas y recogidas de cuestionarios.

2.2 *Variables*

Las variables han sido estructuradas de acuerdo al modelo RED (Recursos, Emociones/Experiencias y Demandas) desarrollado por el equipo Wont (Salanova, Cifre, E., Martines, I. y Llorens, S., 2007) y basados en la batería de cuestionarios RED-PYMES. Este cuestionario fue diseñado específicamente para evaluar el ambiente y las condiciones de trabajo de las pequeñas y medianas empresas. Los trabajadores deben

responder utilizando una escala de tipo Lickert (de 0 totalmente en desacuerdo/nunca a 6 totalmente de acuerdo/siempre) pensando en el trabajo que han realizado durante el último año y en las personas con las que trabajan e interactúan en su horario laboral para poder obtener una visión general de la empresa. Las variables utilizadas fueron;

Sociodemográficas: las variables más relevante para realizar este estudio de caso, fueron: Género (Hombre – Mujer) y Tipo de Trabajo (Servicio – Restauración).

Eficacia Colectiva: (Schwarzer, 1999) adaptado por el equipo Wont, incluye 3 ítems, Ej. "En esta empresa podemos hacer bien el trabajo aunque aparezcan situaciones inesperadas".

Desempeño (Goodman): incluye 6 ítems que incluye dos dimensiones: (1) Intra-rol (3 ítems; Ej., "Logramos los objetivos del trabajo"), (2) Extra-rol (3 ítems; Ej., "Ayudamos a otros cuando están sobrecargados de trabajo").

Engagement: evaluado mediante 18 ítems de la versión española del cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli, et al., 2002) adaptado a grupos de trabajo (Salanova, Llorens, Cifre, Martinez, y Schaufeli, 2003) que incluye tres dimensiones: (1) Vigor (7 ítems; Ej."Podemos continuar trabajando durante largos periodos de tiempo"), (2) Dedicación (4 ítems; Ej. "Estamos implicados en la tarea") y (3) Absorción (7 ítems; "El tiempo pasa volando cuando estamos trabajando'").

2.3 Análisis de datos

Los análisis descriptivos (medias, desviaciones típicas), las correlaciones entre las variables, análisis de fiabilidad y MANOVAS se llevaron acabo mediante el paquete estadístico SPSS.

3. Resultados

Para constatar el grado de acuerdo entre los grupos se llevó a cabo un análisis RWG. Los resultados del mismo muestran que hay un acuerdo absoluto en los dos apartados del cuestionario: recursos laborales y sociales (mrwg =.69) y salud psicosocial y resultados organizacionales (mrwg=.73), que son objeto de este estudio.

Luego se hizo un análisis de correlaciones para comprobar las hipótesis planteadas en este estudio. A partir de los de los resultados obtenidos, se observa que en relación a la Hipótesis 1 existe una asociación significativa y positiva entre eficacia colectiva y desempeño en sus dos dimensiones, in-rol y extra-rol. En cuanto a la Hipótesis 2 también se aprecia una asociación positiva entre eficacia colectiva y engagement en sus tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Además de esto, sigue en la línea de lo esperado la correlación positiva entre las dos dimensiones del desempeño, y por otro lado las tres dimensiones del engagement tanto, (ver tabla 1).

Tabla 1

Correlación entre eficacia colectiva, desempeño y engagement

Variables	Eficacia colectiva	Desempeño in-rol	Desempeño extra-rol	Vigor	Dedicación	Absorción
			Trabajadores (n=25)			
Eficacia colectiva						
Desempeño in-rol	.55**					
Desempeño extra-rol	.64**	.89**				
Vigor	.54**					
Dedicación	.53**			.63**		
Absorción	.52*			.70**	.72**	

Notas: *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Para comprobar si existen diferencias significativas entre las variables género (Hombre – Mujer) y tipo de trabajo (Servicio - Restauración) se realizo un análisis de MANOVAS. Con los resultados obtenidos en dicho análisis, solo cabe destacar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre hombre y mujer en la dimensión de Dedicación, siendo las mujeres mas dedicada en el trabajo que los hombres. Por otra parte, si bien no hay una diferencia significativa entre hombres y mujeres, los resultados muestran una tendencia en la dimensión Absorción, denotando que las mujeres están más absortas en su puesto de trabajo que los hombres. En cuanto a la variable tipo de trabajo, no se encontró diferencias significativas en ningunas de las dimensiones evaluadas, pero si se observó una tendencia en las dimensiones de Vigor y Absorción, que muestran que los trabajadores de del sector de restauración se encuentran mas vigorosos y absorbidos por su trabajo que los empleados del sector de servicios, (ver tabla 2)

Tabla 2

MANOVAS diferencias de medias entre Género y Tipo de trabajo

Variables	Género					Tipo de Trabajo				
	Mujer	Hombre	M	F	Sig.	Servicio	Restauración	M	F	Sig.
					Trabajadores (n=25)					
Eficacia colectiva	5.20	5.45	.31	.26	.61	.35	.32	.31	.26	.61
Desempeño in-rol	4.93	4.16	2.11	2.33	.15	4.97	4.12	2.65	2.87	.11
Desempeño extra-rol	4.66	4.54	.85	.08	.78	4.75	4.45	.31	.43	.52
Vigor	4.71	4.32	.57	1.18	.29	4.17	4.85	1.70	3.53	.08
Dedicación	5.63	4.37	.86	10.59	.008*	5.29	4.71	1.21	2.19	.16
Absorción	4.83	4.05	2.27	3.78	.07	4.37	4.51	3.69	4.27	.06

Notas: *p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

4. Discusión

Este estudio de caso tiene como fin analizar el rol de la eficacia colectiva y su relación con el desempeño y el engagement de los empleados, relacionando la eficacia colectiva con el desempeño (in-rol y extra-rol) de los empleados, relacionando la eficacia colectiva con el engagement (vigor, dedicación y absorción), poniendo a prueba el Modelo Heurístico de Organización Saludable (las creencias de eficacia potencian el engagement y a largo plazo la alta calidad de desempeño laboral) en una empresa hostelera ubicada en la provincia de Castellón. De forma específica, se puso a prueba cómo la eficacia colectiva se relacionaba con el desempeño y el engagement. Para ello se llevó acabo un estudio de caso en un sector de hostelería utilizando la batería RED_PYMES en su versión para trabajadores, desarrollada por el equipo de investigación Wont de la Universidad Jaume I.

Entre los resultados obtenidos se encontró diferencias significativas entre la variable eficacia colectiva y desempeño, y a su vez, entre eficacia colectiva y engagement. Dichos resultados comprueban la hipótesis 1, como la hipótesis 2 planteadas en este estudio. Por lo tanto a partir de estos datos se infiere que la eficacia colectiva tiene una relación positiva tanto con el desempeño (in rol y extra rol), como con el engagement (vigor, dedicación, absorción). Los resultados revelaron que la eficacia colectiva tiene una relación positiva con el desempeño y engagement, tal como

lo señalaba la literatura actual sobre el tema. Así la creencia de eficacia genera en los empleados estados emocionales positivos como es el engagement con el trabajo, generando una alta dosis de vigor, dedicación y absorción en el grupo de trabajadores. Por lo tanto, parece que la eficacia colectiva actúa positivamente en el capital psicológico positivo tal como se esperaba.

Por otro lado, los resultados muestran la relación entre desempeño in- rol y extra-rol, y entre vigor, dedicación y absorción, no así entre desempeño y engagement. Esto último puede deberse al número de la muestra, ya que es muy pequeña, lo cual imposibilita comprobar si existe una relación entre desempeño y engagement. A futuro se debería ampliar el grupo de variables consideradas antecedentes del desempeño y engagement de los empleados, de manera tal que se pueda obtener una muestra significativa que permita corroborar o no la existencia de una relación positiva entre ambas variables. También para ampliar estos datos sería importante utilizar otras herramientas que aportarán más información, como ser la entrevista que se realizó en esta organización, los datos cualitativos podrían ampliar la visión de este estudio

El presente estudio, también tiene importantes implicaciones prácticas. La principal implicación reside en potenciar las creencias de eficacias a través del feedback, que motive y reconozca el trabajo bien realizado y de calidad excelente. Esto favorecerá al capital psicológico positivo. A su vez esta percepción de acompañamiento que puedan percibir los trabajadores ayudará a fomentar el engagement, el desempeño tanto a nivel intra-rol, como al nivel extra-rol, y por ende a la mejora de resultados.

En resumen, este estudio de caso intentó aportar una visión de organización saludable a partir de la eficacia colectiva y las consecuencias positivas que tiene su relación en el desempeño y bienestar psicosocial de los empleados como una práctica saludable. Espero que los resultados sirvan para reflexionar sobre la importancia de generar trabajadores saludables a partir de generar creencias de eficacia, que sin duda es un elemento importante para mejorar el desempeño de los empleados, influyendo directamente en la productividad y resultados saludables de una empresa.

Referencias

Arnold, K. A, Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K.,y MacKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12,* 193-203.

Bandura A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control.* New York, NY: Freeman

Cifre, E., Martinez, I., Llorens, S., y Salnova, M. (2001). Patrones de significado del trabajo, características del puesto y bienestar psicológico en trabajadores de producción. *Revista de Psicología Universitas Tarraconesis, vol.XXIII.*

Equipo de Investigación Wont (2009). Definiciones de variables. *Documento interno sin publicar.*

Gracia, F., Silla, I., Peiró, J. M., y Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema, 18,* 256-262.

Grau, R., Salanova, M., y Peiró, J. M. (2000). Efectos moduladores de la autoeficacia en el estrés laboral. *Apuntes de Psicología 18, 57-75*

Jung, D. I., y Sosik, J. (2009). Transformational leadership in wor groups: The role of empowerment, cohesivenss, and collective- efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 313-336.

Martínez, I. M., y Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros, 46,* 175-202.

Mendoza, M. R., y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Facultad de Ciencias Económicas, 15,* 118-134.

Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo, 29,* 68-82.

Rafferty, A., y Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly 15,* 329–354

Salanova, M., Llorens, S., y Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital Psicológico positivo. *Directivo Construcción, 220,* 48-56.

Salanova, M. (2008).Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Trabajo y seguridad social, 47*, 279-21.

Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2007). Caso a Caso en la Prevención de los riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable. Bilbao: Lettera publicaciones.

Salanova, M., Cifre, E., Grau, R., Llorens, S., y Martinez, I. (2005). Antecedentes de la autoeficacia en profesores y estudiantes universitarios: un modelo causal. *Psicología del trabajo y de las Organizaciones, 21,* 159-176.

Salanova, M., Bresó, E., y Schaufeli, W. B (2005). Hacia un modelo de las creencias de eficacia en el estudio del bornout y del engagement. *Ansiedad y Estrés, 11, 215-231*

Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros, 62.*