

Enlace al doi: <http://dx.doi.org/10.15446/rcp.v26n2.60651>

# Satisfacción Laboral: Un Modelo Explicativo Basado en Variables Disposicionales\*

**SOLANA SALESSI**

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, CONICET, Universidad Nacional de Rosario, Argentina; Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario, Argentina

**ALICIA OMAR**

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, CONICET, Universidad Nacional de Rosario, Argentina



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons “reconocimiento, no comercial y sin obras derivadas” Colombia 2.5, que puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co>

**Cómo citar este artículo:** Salessi, S. & Omar, A. (2017). Satisfacción laboral: un modelo explicativo basado en variables disposicionales. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 329-345. doi: 10.15446/rcp.v26n2.60651

La correspondencia relacionada con este artículo debe dirigirse a la Dr. Solana Salessi, e-mail: [solanasalessi@uca.edu.ar](mailto:solanasalessi@uca.edu.ar). Av. Pellegrini 3314 (2000), Rosario, Argentina.

---

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

RECIBIDO: 27 DE OCTUBRE DEL 2016 - ACEPTADO: 14 DE JUNIO DEL 2017

\* Este trabajo es parte de la tesis doctoral de Solana Salessi, realizada en el marco de la beca doctoral otorgada por el CONICET y dirigida por Alicia Omar.

### **Resumen**

Se verificó un modelo explicativo de la satisfacción laboral basado en la relación de algunas variables disposicionales. Se plantea un modelo de mediación múltiple moderada, que fue analizado en una muestra multiocupacional de 575 trabajadores argentinos. La verificación empírica indicó que el efecto indirecto positivo del capital psicológico y de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral es amplificado por la extraversión y atenuado por el neuroticismo; en contraste, el efecto indirecto negativo del cinismo organizacional se encuentra fortalecido por el descontrol emocional y amortiguado por la extraversión. Se discuten los resultados y se señalan las fortalezas y limitaciones del estudio.

*Palabras clave:* capital psicológico, cinismo organizacional, rasgos de personalidad, inteligencia emocional, estrategias de actuación emocional.

### ***Job Satisfaction: An Explanatory Model Based on Dispositional Variables***

#### **Summary**

The article verifies an explicative model of job satisfaction based on the relationship of dispositional variables. It proposes a moderated multiple regression models analyzed in a multi-occupational sample of 575 Argentinian workers. The empirical verification indicated that the indirect positive effect of psychological capital and emotional intelligence on job satisfaction is amplified by extroversion and tempered by neuroticism; in contrast, the negative indirect effect of organizational cynicism is strengthened by emotional lack of control and tempered by extroversion. The article discusses the results and indicates the study's strengths and limitation.

*Keywords:* psychological capital, organizational cynicism, personality traits, emotional intelligence, emotional behavior strategies, job satisfaction.

### ***Satisfação Profissional: um Modelo Explicativo Baseado em Variáveis Disposicionais***

#### **Resumo**

Verifica-se um modelo explicativo da satisfação profissional baseado na relação de algumas variáveis disposicionais. Propõe-se um modelo de mediação múltipla moderada, que foi analisado numa amostra multiocupacional de 575 trabalhadores argentinos. A verificação empírica indicou que o efeito indireto positivo do capital psicológico e da inteligência emocional sobre a satisfação organizacional é amplificado pela extroversão e amenizado pelo neuroticismo; em oposição, o efeito indireto negativo do cinismo organizacional se encontra fortalecido pelo descontrolo emocional e suavizado pela extroversão. Discutem-se os resultados e indicam-se as fortalezas e as limitações deste estudo.

*Palavras-chave:* capital psicológico, cinismo organizacional, estratégias de atuação emocional, inteligência emocional, personalidade traço.

LA SATISFACCIÓN laboral es, probablemente, el más fructífero y controvertido de los constructos que integran el acervo teórico de la psicología organizacional. Conceptualmente, la satisfacción laboral ha fluctuado desde un sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa hasta un juicio mensurable acerca del propio trabajo (Salessi & Omar, 2016a). En un intento por superar tal dicotomía, la literatura contemporánea (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) concibe la satisfacción laboral como una actitud, vale decir, como un conjunto de respuestas cognitivas y afectivas a la situación laboral con importantes implicaciones en el comportamiento de los empleados.

A raíz de su capacidad heurística, la satisfacción se ha posicionado como una variable central en cualquier modelo que pretenda explicar consecuencias organizacionalmente relevantes. Sin embargo, a la hora de rastrear sus antecedentes, los consensos se debilitan y dejan en su lugar un conjunto de opiniones encontradas. En este sentido, la mayor parte de los estudios se ha focalizado, principalmente, en el papel de variables contextuales ligadas al clima organizacional y al diseño del puesto. En la medida en que el *corpus* de conocimientos en torno a sus determinantes psicológicos se ha mantenido exíguo y acotado, ya que se ha limitado a explorar la función de la afectividad y de algunos rasgos de la personalidad (Dalal, 2013).

En la actualidad, el análisis de las fuentes disposicionales de la satisfacción ha recibido un fuerte impulso. Este renovado interés obedece, en gran medida, a algunos hallazgos recientes (Eschleman, Bowling, & Judge, 2015) que confirman que las características estables y consistentes de los empleados tienen efectos más significativos sobre la satisfacción laboral que los factores contextuales inherentes a la tarea y al entorno organizacional. Frente a este panorama, la investigación actual se encuentra abocada a explorar el potencial predictivo de algunas variables psicológicas, diferentes a las consideradas comúnmente. En línea con

la tendencia vigente, el objetivo de este trabajo consistió en verificar empíricamente un modelo explicativo de la satisfacción laboral, elaborado con base en la interacción de un grupo de variables disposicionales, tales como el capital psicológico (Luthans & Youssef, 2013), la inteligencia emocional (Mayer, Salovey, Caruso, & Cherkasskiy, 2011), el cinismo organizacional (Brandes & Das, 2006), las estrategias de regulación emocional en el trabajo (Grandey, Diefendorff, & Rupp, 2013) y algunos rasgos de la personalidad (Eysenck, 1991).

### Introducción

El capital psicológico (CP) constituye un estado caracterizado por la confianza para asumir una tarea desafiante, efectuar atribuciones positivas acerca de su resultado, perseverar en la búsqueda de los objetivos y salir fortalecido de la adversidad (Luthans & Youssef, 2013). Las fortalezas psicológicas que integran el constructo (esperanza, autoeficacia, optimismo y resiliencia) se traducen en mayor bienestar y calidad de vida para los trabajadores, al tiempo que potencian las ventajas competitivas de las organizaciones (Omar, Salessi, & Urteaga, 2014). Hoy en día se dispone de cierta evidencia acerca de las relaciones entre el CP y la satisfacción de los trabajadores (Larson, Norman, Hughes, & Avey, 2013). Tales hallazgos permiten presuponer que el CP impacta positivamente en la satisfacción laboral en un grado comparablemente superior al de cualquiera de sus componentes individuales.

Entre la diversidad de modelos teóricos sobre la inteligencia emocional (IE), el denominado modelo de cuatro ramas (Mayer et al., 2011) es el más utilizado entre los estudiosos del comportamiento organizacional. Dicho modelo concibe la IE como un conjunto de habilidades para percibir, valorar y expresar emociones adaptativamente, entender las emociones y cogniciones emocionales y regular los afectos para promover el crecimiento intelectual (Mayer et al., 2011). Algunos antecedentes teóricos y empíricos llevan a proponer vinculaciones positivas entre las competencias emocionales de

los empleados y su satisfacción con el trabajo. La reciente revisión realizada por Wong (2016), por ejemplo, permite concluir que los empleados con elevada IE presentan actitudes más favorables hacia sus organizaciones desde el momento que se encuentran altamente motivados, confiados y predisuestos de una manera positiva hacia su trabajo.

El cinismo organizacional (CO) ha sido definido por Brandes y Das (2006) como una actitud negativa del empleado hacia la organización, sustentada en la creencia de que esta carece de integridad, que ha quebrantado los principios de justicia y honestidad a favor de intereses personales de los líderes, y que sus acciones se basan en motivaciones egoístas. Se trata de un constructo multidimensional que incluye componentes afectivos (ira, angustia, desconfianza y vergüenza) y conativos (tendencias a la crítica y el desprecio) consistentes con esas creencias (Salessi & Omar, 2014b). La literatura ha mostrado consistentemente las consecuencias negativas que el CO genera no solo para las organizaciones, sino para los propios empleados. En este sentido, un menor compromiso e implicación afectiva con el trabajo y un mayor agotamiento emocional y estrés laboral han sido señalados como los principales correlatos de este fenómeno (Salessi & Omar, 2014a). Con base en los referentes empíricos precedentes se conjetura que:

*Hipótesis 1: el CP y la IE se relacionarán positivamente con la satisfacción laboral, mientras que el CO lo hará en sentido negativo.*

### **El rol mediador de la actuación profunda y de la actuación superficial**

Del abanico de estrategias de regulación emocional implementadas por los trabajadores, la literatura organizacional (Grandey et al., 2013) se ha interesado especialmente en las denominadas actuación superficial (AS) y actuación profunda (AP). La AS constituye una estrategia orientada a modular únicamente los aspectos explícitos de la respuesta emocional, a través de la manipulación de las expresiones faciales y el lenguaje corporal. En cambio,

la AP se dirige a modificar los aspectos subjetivos y experienciales, siendo su propósito fundamental evocar una emoción genuina compatible con los requerimientos organizacionales o las expectativas del interlocutor (Salessi & Omar, 2016b).

La evidencia empírica (Pandey & Singh, 2016) señala que mientras las AP se traducen en mayores niveles de satisfacción, las AS contribuyen a su detrimento. No obstante, más allá de estas relaciones directas, un reciente estudio (Li & Wang, 2016) ha puesto de relieve que, tal vez, la función más significativa de las estrategias de regulación emocional es intervenir en las relaciones entre variables disposicionales (o contextuales) y los resultados positivos para la organización. En sintonía con tal conclusión, la literatura internacional viene demostrando que parte del impacto del CP, la IE y el CO sobre el comportamiento organizacional ocurre por la mediación de terceras variables, tales como las estrategias de afrontamiento (Ding et al., 2015), la percepción de justicia (Ouyang, Sang, Li, & Peng, 2015) y la calidad de vida laboral (Yasin & Khalid, 2015). Por lo que, con base en estos antecedentes, se considera que:

*Hipótesis 2: las estrategias de actuación profunda y superficial mediarán las relaciones entre el CP, la IE, el CO y la satisfacción laboral.*

### **El papel moderador del neuroticismo y la extraversión**

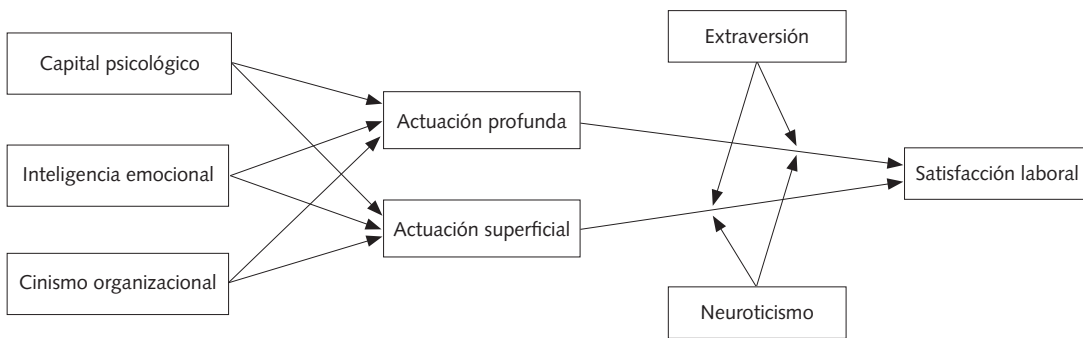
Eysenck (1991) sostuvo que la personalidad puede describirse exhaustivamente a partir de dos factores principales, denominados factor N y factor E. El factor N se refiere a la estabilidad emocional del sujeto y oscila entre los polos de “control-neuroticismo”. Es una dimensión general de integración, estabilidad y control afectivo que involucra aspectos como la ansiedad, la tensión, los sentimientos de culpa y la depresión. El factor E abarca los aspectos temperamentales y da origen a la dimensión bipolar “introversión-extraversión”, que incluye rasgos como la sociabilidad, la actividad, la asertividad y la búsqueda de sensaciones (Omar, 1988).

En las últimas décadas, se ha cuestionado si, además de actuar como variable independiente, la personalidad tiene alguna injerencia en las relaciones entre otros constructos del espacio psicológico. En este sentido, Rathi y Lee (2016) han encontrado que la extraversión disminuye la relación negativa entre el agotamiento emocional y la satisfacción con el trabajo, en tanto que el neuroticismo la fortalece. En la misma línea, la investigación de Judge, Woolf y Hurst (2009) destaca que la extraversión amplifica las relaciones entre la AP y la satisfacción con el trabajo. Mientras que Chi, Grandey, Diamond y Krimmel (2011) han encontrado que la extraversión contrarresta los efectos negativos que la AS tiene sobre el rendimiento y la satisfacción laboral. Por lo que, a la luz de tales evidencias, se presupone que:

*Hipótesis 3: la extraversión moderará el efecto indirecto (a través de las estrategias de regulación emocional) del CP, la IE y el CO sobre la satisfacción laboral. De manera que en los sujetos con mayor extraversión el efecto positivo del CP y la IE será más fuerte, en tanto que el efecto negativo del CO será menor.*

*Hipótesis 4: el neuroticismo moderará el efecto indirecto (a través de las estrategias de regulación emocional) del CP, la IE y el CO sobre la satisfacción laboral. De manera que en los sujetos con mayor neuroticismo el efecto positivo del CP y la IE será más débil, en tanto que el efecto negativo del CO será mayor.*

Las hipótesis propuestas configuran un modelo de mediación múltiple moderada (Hayes, 2013), lo que implica que la variable independiente influye sobre la variable dependiente a través del mediador y que tal efecto (denominado indirecto condicional) se ve modificado (aumentado o disminuido) en función de los valores de la variable moderadora. En el modelo propuesto (Figura 1), se ha asignado el papel de variables independientes al CP, la IE y el CO, se han definido como mediadores a las estrategias de AP y AS, mientras que la satisfacción laboral ha asumido el papel de variable explicada. El neuroticismo y la extraversión, por su parte, se han postulado como moderadores sobre las relaciones entre las estrategias de regulación emocional (variables mediadoras) y la satisfacción laboral (variable dependiente).



**Figura 1.** Modelo de mediación múltiple moderada.

Fuente: autoría propia.

## Método

### Diseño

La presente investigación corresponde a un estudio empírico, cuantitativo y transversal. Se enmarca en los lineamientos de la estrategia asociativa-explicativa (Ato, López, & Benavente, 2013), puesto que su finalidad fue explorar la relación funcional existente entre las variables seleccionadas.

### Participantes

Se trabajó con una muestra no probabilística seleccionada por disponibilidad, integrada por 575 personas (294 varones y 281 mujeres), trabajadores de organizaciones públicas y privadas radicadas en la provincia de Santa Fe (Argentina). La edad promedio de los participantes fue de 34 años ( $DE= 10.57$ ) y la antigüedad laboral media de 8 años ( $DE= 8.50$ ). El 61% de los participantes tenía estudios superiores (terciarios o universitarios), el 27% se desempeñaba en cargos gerenciales o de supervisión y, en cuanto al rubro de actividad de sus organizaciones, el 25.2% pertenecía a educación, el 24.2% a comercio, el 23.8% a industria, el 17% a salud y el 9.7% a administración pública.

### Instrumentos

Los participantes fueron invitados a responder un cuadernillo integrado por las escalas que a continuación se detallan.

**Satisfacción laboral.** Fue evaluada mediante la adaptación argentina (Salessi & Omar, 2016a) de la escala de satisfacción laboral genérica de Mac Donald y Mac Intyre. El instrumento está integrado por siete elementos (e.g., “en mi trabajo puedo aplicar todas mis capacidades y habilidades”;  $\alpha= .87$ ), valorados sobre una escala tipo Likert de 5 puntos (1= Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). Los resultados obtenidos en el presente estudio demostraron adecuada validez convergente ( $AVE=.76$ ), confiabilidad compuesta ( $CR=.90$ ) y consistencia interna ( $\alpha=.87$ ).

**Capital psicológico.** Se midió con la escala homónima desarrollada por Omar, Salessi, Urteaga y Vaamonde (2014). El instrumento está integrado por 16 elementos con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos (variando de 1=Nunca, 5=Siempre), que miden las cuatro facetas del CP en razón de 4 elementos por escala: esperanza (e.g., “tengo fe de que al fin mis asuntos laborales van a mejorar”,  $\alpha=.87$ ); optimismo (e.g., “miro el lado positivo de cada proyecto laboral que emprendo”,  $\alpha=.91$ ); resiliencia (e.g., “cuando tengo una dificultad en mi trabajo, la supero con éxito”,  $\alpha=.84$ ) y autoeficacia (e.g., “si me esfuerzo lo necesario, puedo resolver problemas difíciles en mi trabajo”,  $\alpha=.79$ ). En el presente estudio se obtuvo adecuada validez convergente ( $AVE=.72$ ), confiabilidad compuesta ( $CR=.88$ ) y consistencia interna ( $\alpha=.86$ ) para la escala total y para las respectivas subescalas (esperanza:  $AVE=.71$ ,  $CR=.84$ ,  $\alpha=.86$ ; optimismo:  $AVE=.76$ ,  $CR=.80$ ,  $\alpha=.81$ ; resiliencia:  $AVE=.74$ ,  $CR=.83$ ,  $\alpha=.79$ ; autoeficacia:  $AVE=.73$ ,  $CR=.81$ ,  $\alpha=.77$ ).

**Inteligencia emocional.** Se midió mediante la adaptación transcultural de la escala de IE de Schutte (Omar, Salessi, Urteaga, & Vaamonde, 2015). El instrumento está integrado por 15 elementos distribuidos en dos dimensiones y evaluados según una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta (1=Totalmente en desacuerdo; 5= Totalmente de acuerdo). La dimensión Regulación emocional está integrada por 10 reactivos (e.g., “Conozco los motivos por los que cambian mis sentimientos”,  $\alpha=.74$ ), y la referida al Uso de las emociones por cinco elementos (e.g., “Cuando estoy de buen humor resuelvo mejor los problemas”,  $\alpha=.86$ ). En el presente estudio se obtuvo adecuada validez convergente ( $AVE=.70$ ), confiabilidad compuesta ( $CR=.84$ ) y consistencia interna ( $\alpha=.80$ ) para la escala total y para las respectivas subescalas (regulación emocional:  $AVE=.65$ ,  $CR=.85$ ,  $\alpha=.73$ ; uso de las emociones:  $AVE=.71$ ,  $CR=.87$ ,  $\alpha=.89$ ).

**Estrategias de regulación emocional.** Se midieron con la escala de estrategias de actuación emocional en el trabajo (Salessi & Omar, 2016b). Esta consta de seis elementos con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos (1=Nunca, 5=Siempre). Tres reactivos exploran actuación superficial (e.g., “en mi trabajo soy encantador solo para causar una buena impresión”,  $\alpha=.90$ ), en tanto que los tres restantes miden actuación profunda (e.g., “cuando me siento mal en mi trabajo, trato de ver las cosas desde otro punto de vista”,  $\alpha=.88$ ). En el presente estudio, ambas escalas demostraron adecuadas propiedades psicométricas (actuación superficial: AVE=.73, CR=.87,  $\alpha=.84$ ; actuación profunda: AVE=.65, CR=.80,  $\alpha=.79$ ).

**Cinismo organizacional.** Se utilizó la adaptación argentina (Salessi & Omar, 2014b) de la Escala de Cinismo Organizacional de Brandes y Das (2006). Esta versión adaptada quedó conformada por 10 elementos distribuidos en tres factores: Ideas cínicas (3 elementos, e.g., “Encuentro poca relación entre lo que mi jefe dice que hará y lo que realmente hace”,  $\alpha=.93$ ); Conductas cínicas (4 elementos, e.g., “Critico las prácticas y políticas de mi empresa con los demás”,  $\alpha=.93$ ) y Emociones cínicas (3 elementos, e.g., “Cuando pienso en mi empresa me siento enojado”,  $\alpha=.89$ ). Los reactivos son evaluados según una escala con formato Likert con 5 opciones de respuesta, siendo 1=Nunca y 5=Siempre. En el presente estudio se obtuvo adecuada validez convergente (AVE=.74), confiabilidad compuesta (CR=.92) y consistencia interna ( $\alpha=.90$ ) para la escala total y para las respectivas subescalas (ideas cínicas: AVE=.75, CR=.90,  $\alpha=.92$ ; conductas cínicas: AVE=.73, CR=.89,  $\alpha=.91$ ; emociones cínicas: AVE=.71, CR=.88,  $\alpha=.90$ ).

**Personalidad.** Se utilizó la adaptación argentina (Omar, 1988) del Cuestionario de Personalidad de Eysenck. Para evitar la excesiva longitud de la hoja de recolección se seleccionaron 10 elementos para evaluar extraversión (e.g., “¿Tiene usted muchos pasatiempos diferentes?  $\alpha=.88$ ) y 10 elementos

para medir neuroticismo (e.g., “¿Experimenta usted frecuentes cambios de humor?  $\alpha=.85$ ), tomando como base su peso factorial sobre la dimensión correspondiente. Los elementos fueron evaluados en el formato clásico de opción forzada (0=No, 1=Si). En el presente estudio, ambas escalas demostraron adecuadas propiedades psicométricas (extraversión: AVE=.71, CR=.85,  $\alpha=.83$ ; neuroticismo: AVE=.79, CR=.86,  $\alpha=.85$ ).

### Procedimiento

La recolección de los datos se llevó a cabo en las organizaciones que aceptaron participar en la investigación, en días y horarios previamente pautados con las autoridades y en los lugares que dispusieran para este fin. La participación de los trabajadores fue voluntaria, anónima y confidencial. No se brindaron incentivos de ningún tipo. La administración de las técnicas estuvo a cargo de personal entrenado a tal efecto. En todos los casos, los participantes completaron voluntariamente y de manera individual un cuadernillo, que en su primera hoja presentaba el objetivo del estudio y las instrucciones para responder, la segunda hoja contenía el formulario de consentimiento informado y las restantes páginas las preguntas correspondientes a los instrumentos descriptos, distribuidas aleatoriamente. La investigación se realizó de acuerdo con los lineamientos éticos recomendados tanto por la American Psychological Association (APA) como por la Comisión para las Ciencias Sociales y Humanas del CONICET (Resolución 2827/06).

### Análisis de Datos

En primer lugar, se inspeccionaron los datos con miras a detectar valores perdidos y casos atípicos. Siguiendo a Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham (2010), se consideraron atípicas univariadas aquellas observaciones alejadas más de 3,5 *DE* de la media, y atípicas multivariadas a aquellas que presentasen *p-valores* iguales o inferiores a .001 en las respectivas distancias de Mahalanobis al cuadrado ( $D^2$ ). En segundo lugar, se analizó la



distribución de las variables mediante el cálculo de los coeficientes de asimetría y curtosis, considerando adecuados valores inferiores a 1.60 (Hair et al., 2010). Luego se obtuvieron índices descriptivos y medidas de confiabilidad y validez para cada escala. La confiabilidad se determinó con base en los coeficientes alfa ordinal y de confiabilidad compuesta (CR; Composite Reliability). En ambos índices, valores iguales o superiores a .70 son evidencia de adecuada confiabilidad (Hair et al., 2010). Para determinar la validez convergente, se analizó la varianza media extraída (AVE; Average Variance Extracted), considerando como adecuados valores superiores a .50 (Bagozzi & Yi, 2012). Al tener en cuenta que todas las variables fueron medidas con instrumentos autodescriptivos, se juzgó pertinente explorar si los datos se encontraban sesgados debido al método común. Con esta finalidad se ejecutó el *test* del factor único de Harman (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012).

Se ejecutaron análisis correlacionales entre todas las variables de interés incluyendo, además, las variables de edad y antigüedad laboral para explorar posibles relaciones. Complementariamente, se calcularon pruebas de diferencias de medias (*t* de Student) para el género y la posición, así como análisis de la varianza (ANOVA de un factor) para el nivel de estudios y el ramo de actividad. Estos cálculos se realizaron a fin de detectar posibles diferencias que pudieran ameritar el control de estas variables sociodemográficas.

La verificación empírica del modelo de mediación moderada se llevó a cabo mediante el procedimiento propuesto por Hayes (2013). Inicialmente, se contrastó la hipótesis de mediación (Hipótesis 2) a partir de la estimación de los efectos directos e indirectos del CB, la IE y el CO sobre la satisfacción laboral. Para verificar las hipótesis de mediación moderada (Hipótesis 3 y 4), se inspeccionaron los efectos del CB, la IE y el CO, a través de cada una de las estrategias de regulación emocional y en función de cuatro características de personalidad: alta extraversión, baja extraversión, alto neuroticismo y bajo neuroticismo. Se consideraron valores altos

a los ubicados en una desviación estándar por encima de la media grupal y como valores bajos a los situados en una desviación estándar por debajo de la media grupal. Los efectos directos (sin mediación), indirectos (a través de la AP y la AS) e indirectos condicionales (a la luz de la moderación del neuroticismo y la extraversión) del CB, la IE y el CO sobre la satisfacción laboral fueron calculados mediante análisis de *bootstrapping*. Con tal propósito, se seleccionaron 5000 repeticiones del conjunto de datos para estimar los coeficientes e intervalos de confianza al 95%. Adicionalmente, se realizaron gráficos de pendiente simple para mostrar la acción moderadora de la personalidad. Finalmente, se obtuvieron indicadores para el porcentaje de varianza explicada, el tamaño de efecto y la capacidad predictiva del modelo, a partir de los estadísticos  $R^2$ ,  $f^2$  de Cohen y  $Q^2$  de Geisser (Hair et al., 2010; Espósito-Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010). El procesamiento y análisis de los datos se realizó con auxilio del paquete SPSS 19.0 y el macro PROCESS.

## Resultados

### Análisis Preliminares

En total, la proporción de casos faltantes fue inferior al 5%, utilizándose el algoritmo EM (Expectación-Maximización) para reemplazar matemáticamente los valores perdidos (Hair et al., 2010). No se detectaron problemas de asimetría o curtosis extrema ni observaciones atípicas desde una perspectiva univariada o multivariada. Para todas las escalas se obtuvo evidencia de adecuada confiabilidad y validez. La prueba de un solo factor de Harman mostró que el porcentaje de varianza explicada por un solo factor era tan solo del 11.62%, por lo que los datos no se encontraban sesgados por el método común (Podsakoff et al., 2012). En la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos y las correlaciones bivariadas entre las variables estudiadas.

De la tabla precedente se desprende que todas las variables bajo estudio se correlacionaron



significativamente. En este sentido, el CP, la IE y el CO se vincularon con la satisfacción laboral en las direcciones previstas, ratificando las relaciones postuladas en la hipótesis 1. La AP y la extraversión se asociaron positivamente a la satisfacción laboral, al CP y a la IE, pero ambas correlacionaron en forma negativa con el CO. La AS y el neuroticismo correlacionaron negativamente con el CP, la IE y la satisfacción laboral, y en forma positiva con el CO.

Con respecto a las características sociodemográficas, ni la edad ni la antigüedad laboral mostraron correlaciones estadísticamente significativas con la satisfacción laboral. Por su parte, las pruebas *t* de Student calculadas para género no arrojaron diferencias significativas, varones:  $\bar{X}=3.47, DE=1.09$ ; Mujeres:  $\bar{X}=3.56, DE=1.10; t(573)=-1.14, p=.132$ . En el caso del cargo, si bien los trabajadores con posiciones jerárquicas exhibieron promedios superiores de satisfacción laboral, jefes:  $\bar{X}=3.18, DE=1.04$ ; empleados:  $\bar{X}=3.10, DE=.97; t(573)=2.09, p=.039$ , el cómputo del tamaño de efecto indicó un efecto muy pequeño ( $d=0.03$ ). En lo que respecta al nivel de estudios, el ANOVA ejecutado para los diversos ramos de actividad no mostró diferencias, educación:  $\bar{X}=3.09, DE=1.02$ ; comercio:  $\bar{X}=3.11, DE=1.04$ ; industria:  $\bar{X}=3.14, DE=1.07$ ; salud:  $\bar{X}=3.08, DE=1.02$ ; administración pública:  $\bar{X}=3.10, DE=1.08; F(5, 570)=2.35, p=.068$ . En cambio, sí se

encontraron puntajes de satisfacción superiores entre los trabajadores con estudios universitarios frente a aquellos con estudios secundarios,  $F(3, 571)=3.78, p=.034$ . No obstante, las comparaciones *post-hoc* mediante la prueba Bonferroni indicaron que tales puntajes no diferían significativamente ( $p=.079$ ). En conclusión, la falta de diferencias atribuibles a las variables sociodemográficas justificó que estas no fueran incluidas en los análisis posteriores.

**Verificación Empírica**

La Tabla 2 presenta los coeficientes estandarizados correspondientes a los efectos totales, indirectos y directos residuales del CP, la IE y el CO sobre la satisfacción laboral.

De la tabla precedente se desprende que los efectos indirectos, sea vía AS o a través de AP son estadísticamente significativos, lo que demuestra la existencia de mediación. El hecho de que las variables CP, IE y CO continúen teniendo efectos significativos indica que la mediación observada no es completa sino parcial. A la luz de estos hallazgos, la hipótesis 2, que sostenía el papel mediador de las estrategias de regulación emocional, quedó empíricamente confirmada. En las Tablas 3 y 4 se presentan los coeficientes estandarizados e intervalos de confianza para los

**Tabla 1**  
*Estadísticos descriptivos e índices de correlación entre las variables bajo estudio (n=575)*

Variables	Índices descriptivos		Índices de correlación							
	$\bar{X}$	DE	1	2	3	4	5	6	7	8
1. CP	3.59	1.18	-							
2. Inteligencia emocional	3.43	1.16	.76	-						
3. Cinismo organizacional	2.98	1.22	-.56	-.54	-					
4. Actuación profunda	3.29	1.12	.42	.56	-.32	-				
5. Actuación superficial	2.71	1.24	-.44	-.58	.54	-.35	-			
6. Satisfacción laboral	3.52	1.19	.53	.45	-.72	.53	-.64	-		
7. Extraversión	1.67	.98	.31	.31	-.23	.32	-.28	.30	-	
8. Neuroticismo	1.46	.97	-.39	-.30	.45	-.30	.42	-.30	-.34	-

Nota: todos los coeficientes de correlación fueron significativos ( $p<.01$ ).

Fuente: autoría propia.

efectos indirectos frente a valores altos y bajos de extraversión y neuroticismo respectivamente.

Los resultados obtenidos muestran que los efectos indirectos del CP y de la IE sobre los niveles de satisfacción fueron mayores para los trabajadores con alta extraversión. Por el contrario, el efecto negativo del CO resultó más débil en este grupo, mientras que se incrementaba entre los empleados menos extravertidos.

Tal como se observa en la Tabla 4, la magnitud de los efectos indirectos positivos correspondientes al CP y a la IE fueron menores para los individuos con alto neuroticismo. Mientras que, en este mismo grupo, el efecto negativo del CO sobre la satisfacción laboral resultó fortalecido. En conjunto, los resultados obtenidos apoyan las hipótesis 3 y 4, de manera que el modelo de mediación moderada quedó empíricamente confirmado. Las Figuras 2

**Tabla 2**

*Efectos totales, efectos indirectos y efectos directos residuales sobre la satisfacción laboral correspondientes al CP, la IE y el CO*

Variable	Efectos totales	Efectos indirectos (a través de AS)	Efectos indirectos (a través de AP)	Efectos directos residuales
CP	.36**	.07**	.05**	.24**
IE	.41**	.11**	.09**	.21**
CO	-.60**	-.20**	-.05*	-.35**

Nota: \*\* =  $p < .001$ ; \* =  $p < .05$ .

Fuente: autoría propia.

**Tabla 3**

*Efectos indirectos condicionales en función de valores altos y bajos de extraversión*

Relación mediada	Alta extraversión		Baja extraversión	
	Coef.	IC al 95%	Coef.	IC al 95%
CP→AP→Satisfacción laboral	.08	.005; .108	.04	.009; .068
IE→AP→Satisfacción laboral	.10	.006; .120	.05	.007; .096
CO→AP→Satisfacción laboral	-.11	-.198; -.050	-.21	-.373; -.200
CP→AS→Satisfacción laboral	.20	.097; .287	.14	.008; .119
IE→AS→Satisfacción laboral	.22	.019; .118	.07	.003; .012
CO→AS→Satisfacción laboral	-.11	-.198; -.050	-.28	-.373; -.200

Nota: las flechas señalan la dirección de la mediación.

**Tabla 4**

*Efectos indirectos condicionales en función de valores altos y bajos de neuroticismo*

Relación mediada	Alto neuroticismo		Bajo neuroticismo	
	Coef.	IC al 95%	Coef.	IC al 95%
CP→AP→Satisfacción laboral	.03	.005; .087	.09	.019; .106
IE→AP→Satisfacción laboral	.04	.006; .089	.11	.008; .096
CO→AP→Satisfacción laboral	-.08	-.107; -.010	-.03	-.114; -.003
CP→AS→Satisfacción laboral	.07	.004; .102	.12	.008; .186
IE→AS→Satisfacción laboral	.11	.009; .094	.21	.082; .308
CO→AS→Satisfacción laboral	-.24	-.352; -.191	-.12	-.214; -.103

Nota: las flechas señalan la dirección de la mediación.

y 3 muestran la acción moderadora de la extraversión sobre las relaciones entre las estrategias de regulación emocional y la satisfacción laboral, en tanto que las Figuras 4 y 5 indican el efecto del neuroticismo sobre tales vinculaciones.

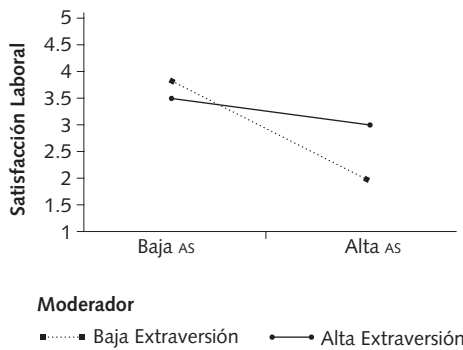
La inspección de las figuras precedentes muestra que, a medida que aumenta la extraversión, la relación negativa entre la AS y la satisfacción laboral se ve amortiguada, en tanto que la relación positiva entre la AP y la satisfacción se fortalece.

Las Figuras 4 y 5 ilustran gráficamente cómo los altos puntajes de neuroticismo amplifican las relaciones negativas entre la AS y la satisfacción laboral, al tiempo que disminuyen las relaciones positivas entre esta y la AP. Finalmente, el cómputo del porcentaje de varianza explicada indicó que el

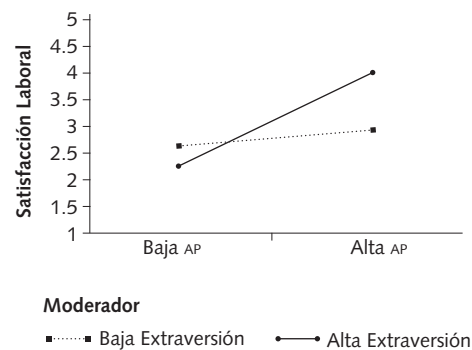
modelo de mediación múltiple moderada explica el 65.70% de la varianza total de la satisfacción laboral. El coeficiente  $f^2$  de Cohen, calculado para el  $R^2$  total, alcanzó un valor de 1.94 ( $p < .001$ ), demostrando un tamaño de efecto elevado (Hair et al., 2010). A su vez, el estadístico  $Q^2$  alcanzó valores mayores a cero ( $Q^2 = 0.36$ ), demostrando la relevancia predictiva del modelo verificado (Espósito-Vinzi et al., 2010). La Figura 6 presenta el modelo empíricamente verificado.

### Discusión

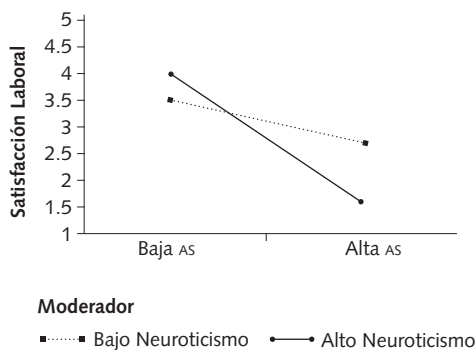
La investigación en psicología organizacional contemporánea ya no se limita a estudios de primera generación, orientados al análisis de las relaciones directas entre las variables. Por el



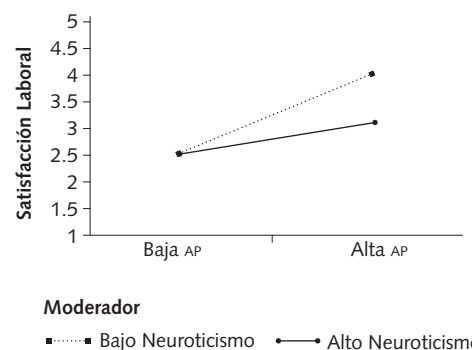
**Figura 2.** Efecto amortiguador de la extraversión sobre las relaciones entre AS y satisfacción laboral.  
Fuente: autoría propia.



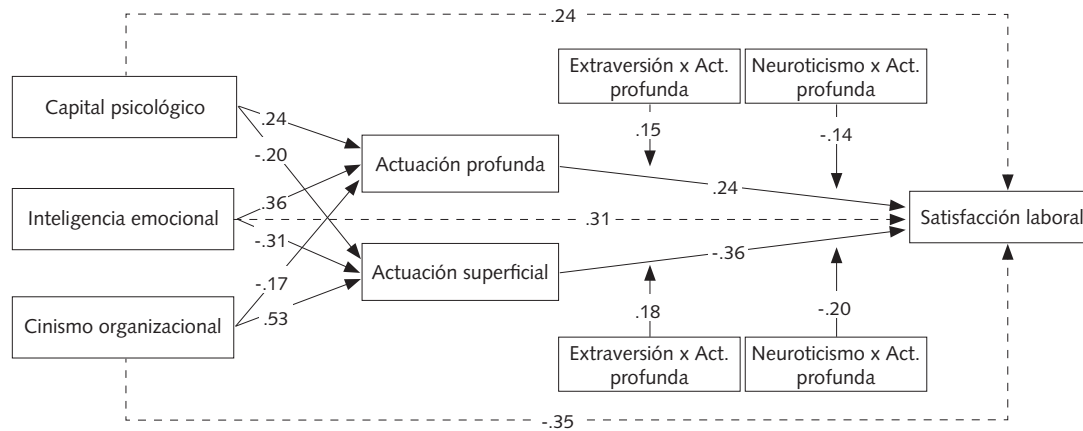
**Figura 3.** Efecto amplificador de la extraversión sobre las relaciones entre AP y satisfacción laboral.



**Figura 4.** Efecto amplificador del neuroticismo sobre las relaciones entre as y satisfacción laboral.  
Fuente: autoría propia.



**Figura 5.** Efecto amortiguador del neuroticismo sobre las relaciones entre ap y satisfacción laboral.



**Figura 6.** Modelo de mediación múltiple moderada empíricamente verificado (n=575).

*Nota:* las líneas entrecortadas representan los efectos directos residuales en presencia de los mediadores. Los términos multiplicativos (“Extraversión x Act. profunda”, “Extraversión x Act. superficial”, “Neuroticismo x Act. profunda”, y “Neuroticismo x Act. superficial”) representan la acción moderadora de la personalidad.

*Fuente:* autoría propia.

contrario, la tendencia actual se inscribe en las investigaciones de segunda generación, es decir, estudios orientados a identificar terceras variables que medien o moderen el comportamiento de otras, explicando de una manera más compleja la intensidad y dirección de las vinculaciones subyacentes (Hopwood, 2007). El presente trabajo se concentró, precisamente, en esta perspectiva, dado que su objetivo fue verificar un modelo explicativo de la satisfacción laboral que propuso la interacción de efectos directos, indirectos e indirectos condicionales (Hayes, 2013), entre un selecto elenco de variables disposicionales. Los resultados obtenidos permiten adoptar una posición frente al papel desempeñado por cada variable. En este sentido, además de ratificar las conexiones entre el CP, la IE, el CO y la satisfacción laboral informadas en otros estudios (Omar et al., 2014; Salessi & Omar, 2016a), este trabajo demuestra la mediación de las estrategias de actuación emocional, así como la moderación de algunos rasgos de personalidad sobre tales relaciones.

De la evidencia reunida surge que los recursos psicológicos (CP) y las competencias emocionales

(IE) tienen efectos indirectos positivos sobre la satisfacción laboral, en tanto que la influencia del CO a través de cada mediador es negativa. Tales hallazgos pueden ser explicados a la luz de la teoría de conservación de los recursos (Hobfoll, 2011). Según dicha teoría, las personas se esfuerzan por obtener, construir y proteger recursos en la medida en que le permiten alcanzar otros recursos (Hobfoll, 2011). En línea con esta perspectiva, sería factible sostener que los trabajadores que poseen elevado CP e IE procurarían resguardar ese estado positivo. De allí que, a la hora de cumplir determinadas reglas (implícitas o explícitas) en materia de expresión emocional, estos empleados tratarían de responder con estrategias capaces de salvaguardar e incluso generar nuevos recursos. En este sentido, se ha señalado (Grandey et al., 2013) que la actuación profunda es la única que puede proporcionar el acceso a otros activos, tales como autoconfianza, autoestima, emociones positivas, desarrollo de redes sociales, entre otros. Partiendo de tales consideraciones es posible afirmar que la implementación de esta estrategia no solo estaría promovida por el caudal de recursos preexistentes

(CP e IE), sino también porque su empleo permitiría recuperar los recursos invertidos para ejecutarla. Incluso cuando los trabajadores que poseen elevado CP e IE recurran, eventualmente, a maniobras de enmascaramiento, neutralización o supresión emocional, el impacto negativo de estas estrategias sería considerablemente menor, dado su mayor CP. Vale decir que los trabajadores emocionalmente inteligentes y con alto CP estarían mejor equipados para recobrar los recursos invertidos y recuperarse positivamente de las experiencias de disonancia e inautenticidad, con lo que evitarían de esta forma que se vean perjudicados sus niveles de satisfacción laboral (Salessi & Omar, en prensa). Por el contrario, los cínicos organizacionales, al no disponer de un acervo de recursos positivos preexistente (Salessi & Omar, 2014a), se circunscribirían simplemente a controlar las “válvulas de escape” de sus emociones (es decir, las expresiones faciales, las miradas, los gestos, la cadencia, el tono de voz). El cansancio emocional que genera cualquier actuación superficial (Grandey et al., 2013) amplificaría las consecuencias negativas subsecuentes a la pérdida de recursos, con lo que se obstaculizaría la posibilidad de vivir experiencias placenteras (Hur, Rhee, & Ahn, 2016). De manera que, aun cuando ocasionalmente algún empleado cínico intentara actuaciones profundas, estas no lograrían revertir su estado de desconfianza ni protegerlo de los efectos —negativos— de las emociones cínicas, lo que da como resultado menores montos de satisfacción (Salessi & Omar, 2014a; Salessi & Omar, 2014b).

A este mapa de efectos directos e indirectos hay que agregar el papel moderador desempeñado por la personalidad. La evidencia reunida en el presente estudio muestra que mayores o menores niveles de extraversión y neuroticismo conllevan cambios significativos en las relaciones entre las variables analizadas. En este sentido, la mayor tendencia a la extraversión se asoció a un mayor efecto indirecto positivo por parte del CP y de la IE, así como a un menor efecto indirecto negativo por parte del CO. Concretamente, la extraversión aumentó el impacto positivo de la actuación

profunda sobre la satisfacción de los trabajadores contrarrestando, a su vez, el impacto adverso de la actuación superficial sobre los niveles de satisfacción laboral. Por su parte, la mayor tendencia al neuroticismo disminuyó el efecto indirecto positivo del CP y la IE incrementando, paralelamente, el efecto indirecto negativo del CO.

El papel moderador de la personalidad puede ser mejor comprendido a la luz del modelo de ampliación y construcción emocional (Kok & Fredrickson, 2013). De acuerdo con este, los estados emocionales positivos potencian los recursos físicos, intelectuales, sociales y psicológicos, al tiempo que incrementan las reservas a las que se puede recurrir cuando se presentan amenazas u oportunidades. Cuando las personas experimentan sentimientos positivos se modifican sus formas de pensamiento y se extienden sus posibilidades de acción, lo que da lugar a conductas que optimizan los recursos disponibles (Kok & Fredrickson, 2013). En línea con tales postulados, podría asumirse que el estado emocional positivo y expansivo asociado a la extraversión propiciaría mayor flexibilidad y apertura mental (Omar, 1988), favoreciendo la implementación de estrategias cognitivamente más elaboradas, como lo son las actuaciones profundas (Grandey et al., 2013). A su vez, la extraversión actuaría como un “dique” capaz de contener el caudal negativo proveniente del agotamiento y la tensión derivada del autocontrol superficial (Chi et al., 2011; Grandey et al., 2013). En cambio, la afectividad negativa asociada al neuroticismo tendría el efecto contrario. La ansiedad y suspicacia características de los individuos con altos puntajes en neuroticismo propiciarían estados de rumiación y cerrazón (Kam & Meyer, 2012; Omar, 1988), que promoverían, a su vez, una actitud defensiva focalizada en el control de los aspectos observables de la emoción. Así, el descontrol emocional actuaría como un dispositivo transformador. Por un lado, aumentaría los efectos perjudiciales de la inautenticidad subyacente en las actuaciones superficiales. Por otro lado, atenuaría el impacto favorable que las actuaciones profundas tienen sobre la satisfacción de los trabajadores.

### **Limitaciones, Fortalezas e Implicaciones Prácticas del Estudio**

Como todo trabajo de investigación, este se caracteriza por ciertas fortalezas y debilidades. Entre las debilidades cabe remarcar, en primer lugar, que el procedimiento de selección muestral no ha sido aleatorio. De aquí que la generalización de los resultados debería hacerse con prudencia y cautela. Para superar esta limitación sería conveniente que futuros estudios pudieran valerse de métodos probabilísticos tales como el muestreo aleatorio estratificado o el muestreo aleatorio por conglomerados. De esta manera, diversos estratos ocupacionales (por ejemplo, las diversas profesiones y oficios) y conglomerados geográficos estarían adecuadamente representados en la muestra. Una segunda limitación podría estar vinculada con el diseño transversal utilizado, que impide cualquier inferencia de causalidad en sentido estricto entre las variables estudiadas. Por lo que sería importante que futuras investigaciones consideren la posibilidad de llevar a cabo estudios longitudinales para establecer el orden causal de las relaciones encontradas en este trabajo. Otra limitación del estudio podría estar referida al carácter autodescriptivo de las escalas y cuestionarios empleados para la recolección de los datos. Por tratarse de medidas que evalúan comportamientos percibidos, las respuestas podrían verse contaminadas por el componente subjetivo que esto conlleva. Para superar esta limitación sería valioso que futuros estudios evalúen la posibilidad de incluir datos provenientes de otras fuentes, con el propósito de incrementar la validez externa.

Entre las fortalezas cabe destacar que esta investigación constituye un aporte original a la literatura psicológica, en la medida en que deja claramente establecida la sinergia entre las diferencias individuales (en términos de rasgos de personalidad, recursos psicológicos, habilidades emocionales y actitudes hacia la organización) y las actitudes organizacionalmente deseables (en este caso, la satisfacción laboral). Más aún, los hallazgos obtenidos contribuyen a cubrir un

área poco estudiada, puesto que de la revisión de la literatura más actualizada no surge ningún estudio que haya examinado simultáneamente esta particular combinación de constructos o que plantee la interacción propuesta en este estudio.

Se espera que los resultados de esta investigación puedan ser capitalizados para el desarrollo de políticas organizacionales orientadas a la promoción de mayores niveles de bienestar entre los trabajadores argentinos. Al respecto, las principales implicaciones prácticas que podrían derivarse de estos hallazgos se vinculan, en primer lugar, con la necesidad de propiciar ambientes laborales que contribuyan al florecimiento del CP. Contar con empleados con alto CP equivale a garantizar relaciones interpersonales marcadas por la empatía, mayores niveles de compromiso en la realización de la tarea, menor cinismo hacia la organización y mayor afectividad positiva (Larson et al., 2013; Luthans & Youssef, 2013; Salessi & Omar, en prensa). Así, la organización se verá favorecida con desempeños de mayor calidad y miembros más involucrados, en tanto que los trabajadores experimentarán mayores niveles de satisfacción laboral (Alessandri, Borgogni, & Latham, 2017; Hsieh, 2016). Al mismo tiempo, se sugiere poner en marcha programas de entrenamiento en estrategias para responder eficazmente a las normas organizacionales en materia de expresión emocional e incrementar la inteligencia emocional de los empleados para lidiar con el estrés y la presión cotidiana. Por último, los resultados dan luz sobre el potencial dañino del cinismo y alientan a tomar medidas contra la suspicacia y el pesimismo de los trabajadores. En este sentido, es imperioso que gerentes y profesionales de recursos humanos se aboquen al diseño de intervenciones sobre algunos aspectos clave del funcionamiento organizacional (Salessi & Omar, 2014a).

Como corolario del trabajo se abren nuevas líneas de investigación. En este sentido, la agenda para futuros estudios debería orientarse, en primer lugar, a replicar este modelo en otras muestras de trabajadores. Así, por ejemplo, algunas

investigaciones podrían extender los límites del universo estudiado en esta oportunidad. Del mismo modo, el modelo podría estudiarse exhaustivamente en grupos ocupacionales específicos, de modo que se corrobore si las particularidades de cada profesión dejan su impronta en las relaciones encontradas. A su vez, estudios transculturales podrían contrastar el modelo desarrollado con miras a abordar la posible influencia de la cultura en las relaciones encontradas. En última instancia, la verificación del modelo aquí presentado en otros contextos constituiría un valioso aporte para determinar si, más allá de las diferencias culturales, existen factores psicológicos que trascienden los contextos sociales y políticos.

### Referencias

- Alessandri, G., Borgogni, L., & Latham, G. (2017). A dynamic model of the longitudinal relationship between job satisfaction and supervisor-rated job performance. *Applied Psychology: An International Review*, 66, 207-232. doi: 10.1111/apps.12091
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29, 1038-1059. doi: 10.6018/analesps.29.3.178511
- Bagozzi, R. & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 8-34. doi: 10.1007/s11747-011-0278-x
- Brandes, P. & Das, D. (2006). Locating behavioural cynicism at work: Construct issues and performance implications. En P.L. Perrewé & D.C. Ganster (Eds.), *Employee health, coping and methodologies* (pp. 233-266). Philadelphia, PA: Elsevier. doi: 10.1016/S1479-3555(05)05007-9
- Chi, N., Grandey, A. A., Diamond, J. A., & Krimmel, K. R. (2011). Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1337-1346. doi: 10.1037/a0022884
- Dalal, R. S. (2013). Job attitudes: Cognition and affect. En N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology*, 12, 341-366. Hoboken, NY: John Wiley & Sons Inc. doi: 10.1002/9781118133880.hop212014
- Ding, Y., Yang, Y., Yang, X., Zhang, T., Qiu, X., He, X., & Sui, H. (2015). The mediating role of coping style in the relationship between psychological capital and burnout among Chinese nurses. *Plos One*, 10(4), e0122128. doi: 10.1371/journal.pone.0122128
- Eschleman, J. K., Bowling, N. A., & Judge, T. A. (2015). The dispositional basis of attitudes: A replication and extension of Hepler and Albarracín (2013). *Journal of Personality and Social Psychology*, 108, e1-e15. doi: 10.1037/pspp0000017
- Espósito-Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares. Concepts, methods and applications*. New York, NY: Springer Verlag.
- Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5 or 3? Criteria for a taxonomic paradigm. *Personality and Individual Differences*, 12, 773-780. doi: 10.1016/0191-8869(91)90144-z
- Grandey, A. A., Diefendorff, J., & Rupp, D. E. (2013). *Emotional labour in the 21<sup>st</sup> century. Diverse perspectives on the psychology of emotion regulation at work*. New York, NY: Routledge Academic Taylor & Francis. doi: 10.4324/9780203100851
- Hair, J. E., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (6<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press. doi: 10.1111/jedm.1205
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 116-122. doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x
- Hopwood, C. (2007). Moderation and mediation in structural equation modeling: Applications for early intervention research. *Journal of Early Intervention*, 29, 262-272. doi: 10.1177/105381510702900305
- Hsieh, J. Y. (2016). Spurious or true? An exploration of antecedents and simultaneity of job performance and job satisfaction across the sectors. *Public Personnel Management*, 45, 90-118. doi: 10.1177/0091026015624714



- Hur, W., Rhee, S., & Ahn, K. (2016). Positive psychological capital and emotional labor in Korea: The job demands-resources approach. *International Journal of Human Resource Management*, 27, 477-500. doi: 10.1080/09585192.2015.1020445
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511
- Judge, T., Woolf, E., & Hurst, C. (2009). Is emotional labour more difficult for some than for others? A multilevel experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62, 57-88. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.01129.x
- Kam, C. & Meyer, J. (2012). Do optimism and pessimism have different relationships with personality dimensions? A re-examination. *Personality & Individual Differences*, 52, 123-127. doi: 10.1016/j.paid.2011.09.011
- Kok, B. E. & Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotion: How positive emotions broaden and build. En J. Froh & A. Parks (Eds.), *Activities for teaching positive psychology: A guide for instructors* (pp. 61-63). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi: 10.1037/14042-010
- Li, M. & Wang, Z. (2016). Emotional labour strategies as mediators of the relationship between public service motivation and job satisfaction in Chinese teachers. *International Journal of Psychology*, 51, 177-184. doi: 10.1002/ijop.12114
- Larson, M. D., Norman, S. M., Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2013). Psychological capital: A new lens for understanding employee fit and attitudes. *Journal of Leadership Studies*, 8, 32-48. doi: 10.1177/1548051809353764
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2013). Psychological capital: Toward a positive holistic model. En A. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 145-166). New Milford, CT: Emerald Group. doi: 10.1108/s2046-410x(2013)0000001009
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (2011). Emotional intelligence. En R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 528-549). New York, NY: Cambridge University Press. doi: 10.1017/cbo9780511977244.027
- Omar, A. (1988). Estandarización argentina de los cuestionarios de personalidad de Eysenck. *Revista Chilena de Neuro-Psiquiatría*, 42, 83-95.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, A. F. (2014). Diseño y validación de una nueva escala para medir capital psicológico. *Liberabit*, 20(2), 315-323.
- Omar, A., Salessi, S., Urteaga, F., & Vaamonde, J. D. (2014). Validación transcultural de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(2), 261-274. doi: 10.15332/s1794-9998.2014.0002.05
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152. doi: 10.1016/j.paid.2014.12.004
- Pandey, J. & Singh, M. (2016). Donning the mask: Effects of emotional labour strategies on burnout and job satisfaction in community healthcare. *Health Policy & Planning*, 31, 551-562. doi: 10.1093/heapol/czv102
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65, 539-569. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Rathi, N. & Lee, K. (2016). Emotional exhaustion and work attitudes: Moderating effect of personality among frontline hospitality employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15, 231-251. doi: 10.1080/15332845.2016.1147935
- Salessi, S. & Omar, A. (2014a). Cinismo organizacional: consecuencias sobre la salud mental de los trabajadores. *Psicología y Salud*, 24(2), 269-277.
- Salessi, S. & Omar, A. (2014b). Validación de la escala de cinismo organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Revista de Psicología*, 32(2), 357-385.
- Salessi, S. & Omar, A. (2016a). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Revista Alternativas en Psicología*, 34, 93-108
- Salessi, S. & Omar, A. (2016b). Desarrollo y validación de una escala para medir actuación emocional en el trabajo. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 41, 66-79. doi: 10.21865/ridep

- Salessi, S. & Omar, A. (en prensa). Capital psicológico y regulación emocional en el trabajo: el rol mediador de la satisfacción laboral. *Estudios de Psicología (Natal)*.
- Wong, C. S. (2016). *Emotional intelligence at work: 18-year journey of a research*. New York, NY: Routledge.
- Yasin, T., & Khalid, S. (2015). Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 9(2), 568-582.