



Jean David Polo-Vargas²
Universidad del Norte
✉ pjean@uninorte.edu.co



Manuel Fernández-Ríos
Universidad Autónoma de Madrid
✉ mf.rios@uam.es



Mariana Bargsted
Universidad Adolfo Ibáñez
✉ mariana.bargsted@uai.cl



Lorena Ferguson Fama
Universidad del Norte
✉ lfergusson@uninorte.edu.co



Miguel Rojas-Santiago
Universidad del Norte
✉ miguelrojas@uninorte.edu.co

The relationship between organizational commitment and life satisfaction: The mediation of employee engagement¹

Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida: la mediación del engagement

I. INTRODUCTION

Positive organizational psychology is gaining traction, in part due to the demands faced by companies. It is no longer enough for employees to carry out their tasks, to be absent as little as possible, and to handle moderate stress; today, companies require a committed workforce willing to give their best. To achieve that, a state of well-being is necessary, not in the sense of a lack of illness, but as in quality of life. Happy people tend to think more openly and creatively (Donovan and Halpern, 2002) and to be more productive (Liubomirsky, King Diener, 2005), which is certainly positive for organizations. This is precisely the object of studying positive organizational psychology: “(...) the optimal functioning of individuals and organizational groups as well as their effective management (...) describe, explain and predict optimal functioning and enhance quality of work and organizational life” (Salanova et al., 2005, p.353).

In theory, the well-being of employees, specifically meaning life satisfaction (LS) – which is understood as the assessment that people make of their current situation and how comfortable they are with it (Keyes, Shmotkin and Ryff, 2002) - benefits both the employee and the organization.

Low life satisfaction (LS) is associated with the intention to retire at an early age (Von Bonsdorff, Huuhtanen, Tuomi, and Seitsamo, 2010), while high levels are related to good performances and greater proactivity (Jones, 2006). It has been discovered that life satisfaction has a greater predictive power over these behaviors



EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this study was to explore the relationship between Organizational Commitment and Life Satisfaction, as well as to determine if employee *engagement* act as a facilitator. A theoretical model was proposed to show how affective and normative dimensions of commitment would be significantly related to life satisfaction through the mediation of *engagement*. To test this hypothesis, structural equation analyses (SEM) were conducted on a representative sample of 305 spanish employees. It was found that the affective dimension of commitment is the most associated with life satisfaction. This relationship is mediated by employee *engagement*, specifically by the vigor or energy experienced at work.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de esta investigación fue explorar la relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción con la Vida, así como determinar si el *engagement* actúa como facilitador. Se propuso que las dimensiones afectiva y normativa del compromiso tendrían una relación significativa con la satisfacción con la vida a través del *engagement*. Para poner a prueba este planteamiento se recogieron datos de una muestra de 305 trabajadores españoles; estos fueron analizados con la técnica de ecuaciones estructurales encontrando que la dimensión afectiva del compromiso es la que más se relaciona con la satisfacción con la vida; esta relación es mediada por el *engagement*, específicamente por el *vigor* o energía experimentada en el trabajo.

than job satisfaction (Jones, 2006). Despite its importance, LS has been comparatively less studied than job satisfaction in the corporate context, so it is worth asking: what conditions of the organizational environment can favor employee life satisfaction?

A condition recently associated with LS is organizational commitment (OC) (Lambert, Kim, Kelley and Hogan, 2013), which is defined as a psychological state that characterizes the bond between employees and the organization, and how it impacts on making the decision to stay or leave a job (Allen and Meyer, 1997). Commitment is a multidimensional construct that embraces positive feelings and a sense of belonging to the company (affective dimension), moral duty

**...engagement:
a positive mental
state characterized
by feelings of
inspiration at work,
high levels of energy
and concentration.**

and identification with the norms of the organization (normative dimension) and the needs of the employee to remain in the organization (dimension of continuance) (Allen and Meyer, 1990). These dimensions coexist, they are not exclusive; an employee can remain in the organization because of his emotional attachment (affective commitment) and at the same time because he needs a job (commitment to continuance).

However, the nature of the bond with the organization can affect life satisfaction differently. If employees retain their jobs only out of necessity and not because there is an emotional bond or a sense of belonging to the organization, it is likely that they are there under obligation only, and the lack of alternatives will decrease their LS (Lambert et al., 2013a). On the other hand, if they have a high affective commitment- that is, if they visualize themselves in the future within the organization and they consider it like working in a big family- these positive feelings can be transferred to other areas of his life and improve his overall perception of it. This is due to the spillover effect where satisfaction in one area of life impacts satisfaction in others (Vanaki and Vagharseyyedin, 2009).

Although it has already been established that a predominantly affective involvement is related to LS (Lambert, Kim, Kelley and Hogan, 2013, Vanaki and Vagharseyyedin, 2009), it is necessary to identify whether the other dimensions of commitment are related as well. In this context, one of the purposes of this research was to examine the extent to which the different dimensions of commitment are related to LS.

If there is a positive relationship, the question that arises is: what allows for or facilitates such a relationship? We propose engagement as a mediator: a positive mental state characterized by feelings of inspiration at work, high levels of energy and concentration (Salanova

and Schaufeli, 2009). The reason is that employees with greater affective and normative commitment tend to be comfortable within the company and to experience pride and loyalty (Allen and Meyer, 1997); feelings that can lead to a positive attitude at work (engagement) that in turn favors LS. This was the model we tested, hoping to contribute to the knowledge about promotion of LS from organizations.

2. ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND LIFE SATISFACTION: ENGAGEMENT'S POSSIBLE MEDIATION

Organizational Commitment has been widely studied and diverse definitions have emerged through time. This research understands commitment as an attitude that links individuals to their organizations and diminishes their intention to leave it (Allen and Meyer, 1990). This attitude has three components: affective (wish to stay), normative (duty to stay), and continuance (need to stay) (Allen and Meyer, 1990).

Perhaps, the component that has received the most attention is the **Affective Component (AC)**, which relates to the emotional attachment towards the company; employees with a high affective commitment identify themselves with the business and enjoy their membership (Allen and Meyer, 1990). The **Normative Component (NC)**, meanwhile, covers the sense of loyalty, responsibility, even "obligation" towards the organization. Lastly, the **Continuance Component (CC)** references the need to remain within the company because the costs of leaving it are too high (they need the money, for example). This need could be due to a perception of lack of alternatives of employment (**alternatives commitment**) or to the resources invested in the organization (time, effort) that increase the cost of leaving (**costs commitment**) (Allen and Meyer, 1990).

The alternatives commitment (or lack of alternatives) and the costs of commitment are not negative *per se*; the issue arises when they prevail over others, when the main reason to stay within an organization is not having any other option. The components of commitment are not exclusive: employees might stay because they feel affection for the company, for a sense of responsibility, and for a lack of employment alternatives simultaneously. Nevertheless, a component might have prevalence over another.

Being conceptually and experientially different, each dimension of commitment has its own antecedents and consequences. Regarding

KEY WORDS

Organizational Commitment, Engagement, Life Satisfaction, Mental health at work.

PALABRAS CLAVE

Compromiso Organizacional, Engagement, Satisfacción con la vida, salud mental en el trabajo.

the affective component, being comfortable and competent in the position is indispensable (Allen and Meyer, 1990), just as identification and congruence with the corporate values (Meyer, Becker and Vandenberghe, 2004). Normative commitment, meanwhile, is strengthened by interiorizing the expectations of others (Wiener, 1982) and with the benefits granted by the company that activate reciprocity (Scholl, 1981; Wiener, 1982) as cited by (Meyer et al., 2002). Finally, continuance commitment is nurtured by time invested in the company, and by alternatives, or lack thereof, perceived from the job market. (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnysky, 2002)

Regarding consequences, there is a solid body of research that corroborates the advantages of having a committed workforce: the higher employee satisfaction (Budihardjo, 2013), the greater his performance, and the lower his absenteeism, factors that affect his organizational citizenship behavior (Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnysky, 2002). Likewise, but in a lesser proportion, there are indications of benefits of commitment for the employee; a positive relation between affective commitment and life satisfaction has been observed (Lambert, Kim, Kelley y Hogan, 2013), and with well-being as well (Meyer and Maltin, 2010).



One limitation of these studies is that they mostly address the affective dimension, leaving the question of “what effect might the other dimensions have on the employee?” unanswered. Possibly, the lower interest in the normative component is due to the current debate on whether it is different from the affective component. The high correlation between them and their tendency to relate to the same variables (decrease in absenteeism and intentions of retirement) (Allen and Meyer, 1990) seem to indicate that it is the same concept. However, normative engagement has very low correlation with those variables, which makes a distinction between them (Meyer, 2002). Research by Gellatly, Meyer and Luchak (2006) also supports the differentiation between the affective and normative dimensions of commitment: the authors grouped the population according to their predominant commitment; the group with high levels of affective and normative commitment (NC) showed greater intention to remain within the company than the group with only high levels of affective commitment. These results suggest a potentiating effect of the normative commitment on the affective, which would support the pertinence of the NC.

Theoretically, the three components of commitment have different

consequences; although all favor the permanence in the organization, the behaviors at work vary according to the predominant commitment. Because highly committed employees are emotionally attached to the organization, they are likely to be more motivated and willing to contribute positively. Something similar occurs with the normative engagement: research suggests that NC is associated with effort at work and performance (Allen and Meyer, 1997).

With regards to satisfaction, employees with a high affective commitment feel at ease in the organization and experience some pride and a sense of belonging (Lambert et al., 2013a); in the case of the normative commitment, they feel reciprocity and loyalty. All are positive psychological states that, by the spillover effect, can be transferred to other areas of life and thus impact on the global satisfaction of the employee (Vanakii and Vaghareseyedin, 2009). Likewise, a negative perception of work can affect the assessment of life and reduce satisfaction (Demerouti, Bakker and Schaufeli, 2005). Considering that people invest much of their time at work, it is possible to think that their link with the organization has repercussions on how comfortable they are with their lives. If employees enjoy being part of the company and remain by desire and reciprocity rather than by necessity, their satisfaction with life is likely to increase. If, on the other hand, the main reason for being in the organization is the costs of leaving it and the lack of opportunities to work elsewhere, this frustration and feeling of oppression can negatively impact LS (Lambert, Kim, Kelley, and Hogan, 2013b).

Therefore, this research suggests that the affective and normative dimensions of commitment are more associated to LS than the dimension of continuance.

Now, what is life satisfaction, exactly? LS is part of a larger concept of “well-being”, which has been approached from two great traditions: the first, related to positive emotions and satisfaction (hedonic well-being), and the second, to the development of human potential (eudemonic welfare) (Keyes, Shmotkin and Ryff, 2002). Hedonic tradition holds that happiness is a mental state derived from subjective assessments of quality of life - based on personal standards, not based on external criteria - which is characterized by a greater presence of positive, rather than negative, emotions. The eudemonic current, on the other hand, affirms that happiness comes from personal growth and development values common to all human beings (not subjective, like hedonism), which implies effort and



sacrifice (Kashdan, Biswas-Diener and King, 2008).

Some authors draw attention to the problem of separating hedonism from eudemonia, considering that in life, both “types of happiness” are presented simultaneously; for example, when people exercise values such as altruism (eudemonia), they experience satisfaction (hedonism), (Batson and Powell, 2003) as cited by (Kashdan, Biswas-Diener and King, 2008).

In this research, our approach has been adopted to the hedonic perspective from which the LS comes. LS is the global assessment of how comfortable life is and to what extent human beings experiment more positive emotions than negative ones (Diener, Emmons, Larsen and Griffin, 1985).

It is said that affective and normative dimensions of commitment are more likely to be associated with LS because they imply a desire to remain in the organization. Now, the question that we asked is: **in what way, or through what mechanism, can commitment favor LS?**

This is where engagement comes in: a construct that reflects the ability of people to become passionate about their work and perceive it as a source of fulfillment. This mental state is composed of three dimensions: vigor, dedication and absorption (Salanova and Schaufeli, 2009). Vigor (behavioral component) refers to the energy experienced at work, and to the mental and physical endurance that leads people to make an effort to overcome obstacles; the second dimension, dedication (cognitive component), relates to the perception of meaning, inspiration and pride in the tasks at work; finally, absorption refers to the enjoyment of tasks and to the experience of being completely concentrated, even losing the notion of time, in the work (affective component) (Salanova and Schaufeli, 2009). It must be an experience of joy; otherwise it would be a symptom of addiction to work.

When we speak of engagement as a state of mind, we mean a relatively stable condition in time, different from circumstantial emotions. As with the affective and normative commitment, it has been questioned how different organizational commitment is compared to engagement, since both could represent a superior concept like “the bond with work”. To examine this point, Hallberg and Schaufeli (2006) evaluated both concepts and their relationship with well-being, personal and work characteristics. By correlating engagement with organizational commitment, they found a shared



variance between 12% and 21%; in addition, engagement showed a stronger relationship than the OC, with the well-being and the absence of health problems. The analysis of Kanste (2011) also showed a shared variance between both concepts but no overlap; in addition, the correlation of engagement with psychological well-being was stronger than with commitment, which marks a distinction.

Under the assumption that they are different, organizational commitment could be considered a resource of work that activates engagement. Resources are those physical, psychological, social or organizational aspects that attenuate the demands from work and their psychological cost, allowing the consecution of goals and stimulating personal growth, learning and development (Schaufeli and Bakker, 2004). In theory, resources generate positive mental states that lead to obtaining the best wishes for result such as the reduction of the intention of leaving the job (Schaufeli and Bakker, 2004). Following this train of thought, commitment (mostly the affective and normative dimensions) could be considered a resource, because it contributes to the positive perception of work and to the employee being more motivated and willing to make a significant contribution to the company (Allen and Meyer, 1997); that is, it could facilitate engagement.

Although most of the research argues that engagement precedes commitment (Llorens et al., 2006; Hakanen et al., 2008) or mediates between work resources and organizational commitment (Hakanen, Schaufeli and Ahola, 2008), recent studies suggest an inverse relationship: Choi, Tran and Park (2015) found that inclusive leadership influences engagement through affective commitment; that is, affective commitment precedes engagement. Similarly, Burns (2016) determined that organizational commitment was a predictor of engagement.

Engagement in turn has been related to well-being. In addition to having better physical health (Bakker, Schaufeli, Leiter and Taris, 2008), “engaged” employees experience greater life satisfaction (Hakanen and Schaufeli, 2012) and overall quality of life: physical and mental health, and vitality (Mache, Vitzthum, Klapp and Danzer, 2014). These evidences suggest engagement as a facilitator of the relationship between OC and LS.

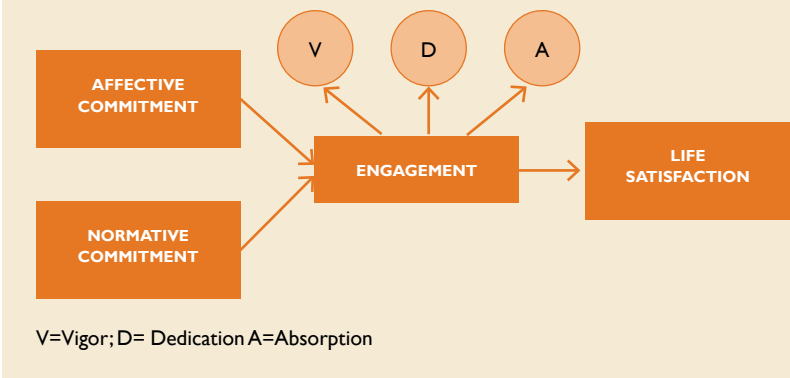
As it can be seen throughout this section, commitment, engagement, and satisfaction are related by the fact that they are positive psychological states. But, we must not lose sight of the particularities



of each one: while commitment is a positive attitude towards the organization as a whole, engagement is a positive attitude towards work, specifically; the LS is an overall assessment of life (Salas-Vallina et al., 2016a and Salas-Vallina et al., 2016b) not only of work. In summary, the logic behind this study is: research has focused on the effect of affective commitment on well-being, leaving the other dimensions in the background. Therefore, we propose to compare the relationship of all OC dimensions with life satisfaction. When the dimension of continuance obeys a need rather than a genuine interest in remaining in the organization, probably it could not have a significant relationship with life satisfaction. On the other hand, when affective and normative dimensions of commitment involve a desire to remain in the company, they could be more related to LS. Then, we ask ourselves: How does the employee's link with the organization affect his life satisfaction? It is possible that the employee, when experiencing greater affective and normative commitment, perceives positively his work and feels motivation, interest and energy (engagement); therefore, this attitude can positively impact his life satisfaction.

Graphically our approach would be expressed as follows:

Figure 1. **Conceptual Model.**



3. DATA COLLECTION AND ANALYSIS

The data was obtained through self-report questionnaires (see questions in **table 1**) applied in person; participants were randomly selected for convenience. In total, 500 questionnaires were collected, of which 305 were correctly completed, for a 61% response rate. The time required to answer the questions was approximately 15 minutes. For Organizational Commitment, the “Cuestionario de Atributos de la Organización” (Organization’s Attributes Questionnaire), CATO, translated to Spanish by Frutos, Ruíz and San Martín (1998) from the Affective, Continuance and Normative Scales (Allen and Meyer, 1990) was used. On the other hand, engagement was measured with the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) instrument in its short version of 9 items (Salanova and Schaufeli, 2009). Finally, the Spanish version of the Satisfaction with Life Scale (SWLS) questionnaire (Diener, Emmons, Larsen and Griffin, 1985) was adapted by Atienza, Pons, Balaguer and García- Merita (2000).

The participants were all Spaniards, working and living in Madrid at the time of the study; their ages ranged from 20 to 66 years old for an average of 42 years of age. 72.8% worked in private companies, 25.2% in public companies and 2% in joint ventures. The respondents occupied different positions in the hierarchy of the company, with the requirement that they had at least two years in the labor market and six months working in the same position. This last requirement was meant to guarantee that respondents were settled at work and could provide useful information about it. The participants had between 20 and 40 years of seniority, for an average of 14 years of service working for the same organization.

The first phase consisted of analysis of the data to determine the validity of the instruments used and the reliability of information collected. Subsequently, a confirmatory factor analysis (CFA) was performed to verify that the concepts were properly represented by the corresponding questions. In the second stage, the relationships between the components of commitment (affective, normative, alternatives and costs), the three dimensions of engagement (vigor, dedication and absorption) and life satisfaction were explored. In order to test the hypothesis, a model of structural equations was used to determine the incidence of the dimensions of commitment on life satisfaction.

When analyzing the relationship between the different dimensions of commitment and LS simultaneously, it was found that only the



Table 1. Used Scales

ENGAGEMENT
1. En mi trabajo me siento lleno de energía (Vigor) <i>At my work, I feel bursting with energy (vigor)</i>
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (Vigor) <i>At my job, I feel strong and vigorous (vigor)</i>
3. Estoy entusiasmado con mi trabajo (dedicación) <i>I am enthusiastic about my job.(dedication)</i>
4. Mi trabajo me inspira (dedicación) <i>My job inspires me.(dedication)</i>
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (vigor) <i>When I get up in the morning, I feel like going to work.(Vigor)</i>
6. Soy feliz cuando estoy absorto (concentrado completamente) en mi trabajo (absorción). <i>I feel happy when I am working intensely. (absorption)</i>
7. Estoy orgulloso del trabajo que hago (dedicación) <i>I am proud of the work that I do. (Dedication)</i>
8. Estoy inmerso en mi trabajo. (absorción). <i>I am immersed in my work.(Absorption)</i>
9. Me dejo llevar por mi trabajo. (absorción) <i>I get carried away when I'm working.(Absorption)</i>
ORGANIZATIONAL COMMITMENT
1. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí. (Costes) <i>It would be too costly for me to leave my organization now (Costs)</i>
2. Me sentiría culpable si dejara esta organización.(CN) <i>I would feel guilty if I leave this Organization (NC)</i>
3. En ésta organización me siento como en familia. (CA) <i>I feel like 'part of the family' at my organization (AC)</i>
4. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.(Alternativas) <i>If I leave this job I would not have many chances of finding another job.(Alternatives)</i>
5. No siento ninguna obligación de seguir trabajando en esta organización. (R) (CN) <i>I do not feel any obligation of keep working in this organization. (R) (NC)</i>
6. Trabajar para ésta organización significa mucho para mí. (CA) <i>This organization has a great deal of personal meaning for me. (AC)</i>
7. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo. (Alternativas) <i>One of the disadvantages of leaving this organization is the scarcity of available alternatives. (Alternatives)</i>
8. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí. (CN) <i>I think I could not leave this organization because I feel an obligation with my coworkers. (NC)</i>
9. Ahora mismo, trabajo en ésta organización más porque lo necesito que porque yo quiera. (CC) <i>Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.(CC)</i>
10. Siento de verdad, que cualquier problema de ésta organización, es también mi problema (CA) <i>I really feel as if this organization's problems are my own. (AC)</i>
11. Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio. (CN) <i>I think it would not be ok to leave this organization, even if I am going to be benefit from the change.(NC)</i>
12. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en ésta organización. (CA) <i>I would be very happy to spend the rest of my career with this organization. (AC)</i>

13. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas de mi vida personal se verían interrumpidas. (Costes) <i>Too much in my life wifould be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now. (Costs)</i>
14. Esta organización se merece mi lealtad.(CN). <i>This organization deserves my loyalty. (NC)</i>
15. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo. (costes y alternativas). <i>It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to. (Costs and alternatives)</i>
16. No me siento emocionalmente unido a esta organización. (R) (CA) <i>I do not feel emotionally attached to this organization (R) (AC)</i>
17. Creo que debo mucho a esta organización. (CN). <i>I believe that I woe very much this organization. (NC)</i>
18. Podría dejar éste trabajo aunque no tenga otro a la vista. (alternativas) <i>I could leave this job even if I do not have other at sight. (Alternatives)</i>
19. Me siento integrante de esta organización. (CA) <i>I feel part of this organization. (AC)</i>
20. Si continuo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que tengo aquí. (Costes) <i>One of the major reasons I continue to work for this organization is that another organization may not match the overall benefits I have here. (Costs)</i>
LIFE SATISFACTION
1. El tipo de vida que llevo se parece al tipo de vida que siempre soñé llevar. <i>In most ways my life is close to my ideal.</i>
2. Las condiciones de mi vida son excelentes. <i>The conditions of my life are excellent.</i>
3. Estoy satisfecho con mi vida. <i>I am satisfied with my life.</i>
4. Hasta ahora he obtenido las cosas importantes que quiero en la vida. <i>So far I have gotten the important things I want in life.</i>
5. Si pudiera vivir mi vida de nuevo, me gustaría que todo volviese a ser igual. <i>If I could live my life over, I would change almost nothing.</i>

* Items were measured on a 5 point scale with responses ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).
AC:Affective Commitment ; NC: Normative Commitment. R: Reverse coding

affective dimension showed a significant relationship with LS. On that basis, we did not continue to delve too deeply into the other dimensions (normative commitment, costs and alternatives). This does not mean that the other components of OC are not related to LS, but when all components are statistically significative, the affective is the one that weighs the most on LS.

Later, we proceed to explore whether the dimensions of engagement mediate the relationship between affective commitment and life satisfaction. As shown in **figure 2**, the dimension of vigor affects life satisfaction and at the same time is related to affective commitment;

absorption and dedication did not show a significant relation with life satisfaction; therefore, they were discarded as mediators. Given these results, we can conclude that both the desire to belong to the company and the emotional connection with it affect the levels of energy and vitality at work, which may in turn affect how comfortable employees feel with their lives.

Table 2. Correlations among variables

ENGAGEMENT	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Affective Commitment.	-	,717**	,293**	,173**	,293**	,525**	,634**	,540**
2.Normative Com- mitment.	,717**	-	,278**	,234**	,206**	,327**	,440**	,424**
3. Costs Commitment.	,293**	,278**	-	,477**	,012	,087	,116*	,176**
4.Alternatives Com- mitment.	,173**	,234**	,477**	-	-,099	-,039	-,036	,090
5. Life Satisfaction	,293**	,206**	,012	-,099	-	,379**	,367**	,262**
6.Vigor	,525**	,327**	,087	-,039	,379**	-	,767**	,635**
7.Dedication	,634**	,440**	,116*	-,036	,367**	,767**	-	,746**
8.Absorption	,540**	,424**	,176**	,090	,262**	,635**	,746**	-

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-Tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-Tailed).

Figure 2. Final Model.



**Significant Correlation (p<0,01)

The present work contributes to the literature about the relationship between organizational commitment and satisfaction of employees with their lives. By using structural equations, it was found that affective dimension and life satisfaction are higher related. For companies, this result means that emotional attachment to any organization has a greater influence on employees' valuation of their lives rather than loyalty to it (normative commitment) or the cost of leaving it.

Although previous studies already indicated the influence of affective commitment on well-being, it was necessary to explore the role of the other dimensions; one contribution of this study is the mediation of engagement, especially vigor. The results suggest that experiencing high levels of energy and vitality (behavioral dimension of engagement) is what favors life satisfaction rather than feelings of pride and inspiration for work (cognitive dimension) or absorption in daily tasks (affective dimension). Although dedication is considered the heart of engagement, it is interesting to note that behavioral component, and not cognitive component, is the only one that affects life satisfaction. This is important because, as Van Steenbergen, Van Dongen, Wendel-Vos, Hildebrandt, and Strijk (2016) said, little is known about vitality in spite of the costs that its absence may imply in terms of absenteeism and sustainable work.

Our results contribute to a new knowledge about the antecedents of vitality/physical energy at work and highlight the importance of vigor to life satisfaction; also corroborate the power of the work environments as an enhancer of well-being. Companies can increase the energy and vitality levels of their employees not only with programs explicitly directed towards this end (active breaks, promotion of physical activity, providing rest periods), but also through the bond they create with them.

In this situation, bonds of affection must prevail; the employee must feel a part of a whole, must be proud of the organization and what it does, and must love the company as if it were its own. When people feel they are members of the organization, they will be willing to invest additional efforts, be resilient, and overcome difficulties.

Our study suggests that despite life satisfaction is a subjective assessment, linked to personal standards, the affective bond with the organization favors the perception about one's life independently of the type of employment or company. It is in this sense that it is logical, giving the fact that people dedicate more than 50% of their day to work. Now, in what way can a company encourage an affective commitment?

Before to continue analyzing this point, it is worth remembering that the average seniority in this research is 14 years; this is a high average considering the increase of turnover in many organizations. "How to build an affective commitment with non-permanent employees or with those who work at a distance?" is a question that needs to be answered. Moreover, it implies the challenge of how to keep affective



commitment with those employees: as Meyer et al. (2002) suggest, this dimension of commitment is stronger when a person enrolls in an organization, but over time, it decreases and continuance prevails. It is an advantage that affective commitment depends to a large extent on environmental conditions (Morrow, 1983 quoted by Hallberg and Schaufeli, 2006), because it can be intervened. One way to do this is only when the company becomes explicitly interested in the growth of the employee: designing career plans, providing support for career goals, generally offering projection and growth within the organization (Yew, 2011). Another approach is through organizational support, that is, to show employees that the company cares about their well-being and that their contributions are valued (He, 2008).

A concept that is gaining strength and seems to significantly influence affective commitment is corporate citizenship, defined as the degree to which a company fulfills its economic, legal, ethical, and discretionary commitments (Rego, Leal, Cunha, Faria, and Pinho, 2010). Ethical and responsible organizations generate an atmosphere of trust that facilitates close relationships and affective commitment (Rego et al., 2010), which is contrary to what happens when employees detect inconsistencies; in these cases, suspicion and cynicism prevail, which is detrimental to the positive perception of the company (Tan and Lim, 2009). In this vein, organizations can promote affective commitment through direct actions (such as providing opportunities for growth and acknowledging the value of the work done by employees) and other actions that, although indirect, favor the perception that the company is as a responsible entity with a good reputation, that you would enjoy being part of it.

All of the above points indicate that companies have an important responsibility in initiating cycles of well-being, and the capacity to do so. By strengthening the affective bond with their employees, companies will increase their vitality at work and, consequently, their life satisfaction; this life satisfaction will strengthen their commitment back in a virtuous cycle (Mañas, Salvador, Boada, Gonzalez and Agulló, 2007). By keeping these cycles of well-being, companies will be on the right way to get the best from their employees.



4. LIMITATIONS AND FINAL CONSIDERATIONS

One of the limitations of this study is the way the measurement of well-being was done; in order to obtain greater objectivity, and to corroborate the frequency and reliability of the results, it would be advisable to carry out several measurements during a certain period of time. It is possible that making repeated measurements on this variable the relationship between engagement, life satisfaction, and organizational commitment vary. In this regard, studies conducted in periods of up to 3 years indicate that commitment predicts engagement (Hakanen et al., 2008).

There is also the possibility that these constructs feed off other constructs - that affective commitment affects engagement and engagement affects affective commitment – due to the spiral effect found between work resources and engagement (De Lange, De Witte, and Notelaers, 2008). Future research could address this limitation with longitudinal methodologies. Furthermore, it would be interesting to expand the proposed model to include variables such as productivity and performance, as consequences of life satisfaction.



REFERENCES

- Allen, N y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
- Atienza, F. L., Pons, D., Balaguer, I. y García-Merita, M. (2000). Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción con la vida en adolescentes. *Psicothema*, 12 (2), 314-319
- Bakker, a. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <http://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Budihardjo, A. (2013). The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. *GSTF International Journal of Business Review (GBR)*, 2(4), 58-64.
- Burns, M. J. (2016). *A quantitative examination of the relationship between employee engagement, job satisfaction, and organizational commitment among managerial professionals*. Disertación doctoral, School of Business and Technology, Capella University.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., y Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- De Lange, A.H., De Witte, H. y Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining the longitudinal relation between job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223.



Demerouti, E., Bakker, A., y Schaufeli, W. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 266–289. doi:10.1016/j.jvb.2004.07.001

Donovan, N., y Halpern, D. (2002). Life satisfaction: The state of knowledge and implications for government. London: HM Government.

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. y Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.

Frutos de, B., Ruiz, M. A. y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345- 366.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P. y Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345.

Hallberg, U. E. y Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127. DOI 10.1027/1016-9040.11.2.119

Hakanen, J.J. y Schaufeli, W.B. (2012) Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders journal*. 141 (2-3), p. 415-424.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., and Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement, *Work & Stress*, 22(3), 224-241.

He, P. (2008) An investigation of the Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S Hospitality Organization (disertación doctoral). Hospitality and Tourism Management, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

Jones, M. D. (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 20–42.

Kanste, O. (2011). Work Engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25, 754-761

Kashdan, T.B., Biswas-Diener, R. y King, L.A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *Journal of Positive Psychology*, 3, 219-233.

Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. y Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being : The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. http://doi.org/10.1037//0022-3514.82.6.1007

Lambert, E. G., Kim, B., Kelley, T. y Hogan, N. L. (2013). The association of affective and continuance commitment with correctional staff life satisfaction. *The Social Science Journal*, 50(2), 195–203. http://doi.org/10.1016/j.soscij.2013.02.001

Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.

Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 6, 803–855

Mache S., Vitzthum K., Klapp B.F. y Danzer, G. (2014) Surgeons' work engagement: influencing factors and relations to job and life satisfaction. *Surgeon*, 12 (4), 181–190. doi: 10.1016/j.surge.2013.11.015

Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*. 19 (3), 395-400.

Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*, Sage, Thousand Oaks, CA

Meyer, J.P., Becker, T.E., y Vandenberghe, C., (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.

Meyer, J. P., y Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. http://doi.org/doi:10.1006/jvbe.2001.1842

Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J., y Pinho, C. (2010). How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter- Inconsistencies Pre-

- dict Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107–127. <http://doi.org/10.1007/s10551-009-0252-4>
- Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. In F. J. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (1st ed., pp. 349–376). Madrid: Pearson. Prentice Hall.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salas-Vallina, A., Lopez-Cabrales, A., Alegre, J. y Fernández, R. (2016a). On the road to happiness at work (HAW): transformational leadership, organizational learning capability and happiness at work. *Personnel Review*, in press.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. y Fernández, R. (2016b). Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective. *The International Journal of Health Planning and Management*, early view version. DOI: 10.1002./hpm.2363
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Tan, H. H. y Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Van Steenberghe, E., Van Dongen, J., Wendel-Vos, G., Hildebrandt, V. H. y Strijk, J. E. (2016). Insights into the concept of vitality: Associations with participation and societal costs. *European Journal of Public Health*, 26(2), 354-359. doi.org/10.1093/eurpub/ckv194.
- Vanaki, Z., y Vagharseyyedin, S. A. (2009). Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nursing & health sciences*, 11(4), 404-409.
- Von Bonsdorff, M. E., Huuhtanen, P., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2010). Predictors of employees' early retirement intentions: an 11-year longitudinal study. *Occupational Medicine*, 60(2), 94–100. <http://doi.org/10.1093/occmed/kqp126>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations : A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Yew, T. Y. (2011). Understanding the antecedents of affective organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia : The organizational support theory perspectives. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2551–2562. <http://doi.org/10.5897/AJBM10.284>

NOTES

1. Acknowledgment: Agradecimiento a COLCIENCIAS y a la Fundación COLFUTURO por el apoyo a la beca doctoral.
2. Corresponding author: Departamento de Psicología; Universidad del Norte; Km.5. Vía Puerto Colombia-Área Metropolitana de Barranquilla; Colombia





Jean David Polo-Vargas²

Universidad del Norte



pjean@uninorte.edu.co



Manuel Fernández-Ríos

Universidad Autónoma de Madrid



mf.rios@uam.es



Mariana Bargsted

Universidad Adolfo Ibáñez



mariana.bargsted@uai.cl



Lorena Ferguson Fama

Universidad del Norte



lfergusson@uninorte.edu.co



Miguel Rojas-Santiago

Universidad del Norte



miguelrojas@uninorte.edu.co

Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida: la mediación del *engagement*¹

The relationship between organizational commitment and life satisfaction: The mediation of employee *engagement*

I. INTRODUCCIÓN

La psicología organizacional positiva cada vez toma más fuerza, lo que obedece en parte, a las demandas que enfrentan las empresas. Ya no basta con que los empleados cumplan con sus tareas, se ausenten poco y manejen un estrés moderado, hoy día las empresas requieren una fuerza laboral comprometida y dispuesta a dar lo mejor de sí. Para dar lo mejor de sí es necesario que los empleados gocen de bienestar, no como ausencia de enfermedad sino como calidad de vida. Las personas felices tienden a pensar de forma más abierta y creativa (Donovan y Halpern, 2002) y a ser más productivas (Liubomirsky, King Diener, 2005), lo que sin duda es positivo para las organizaciones. Este es precisamente el objeto de estudio de la psicología organizacional positiva: “ (...) el funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos organizacionales así como su gestión efectiva (...) describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional” (Salanova et al., 2005, p.353).

En teoría el bienestar de los empleados, puntualmente la satisfacción con la vida (SV)—entendida como la valoración que hacen las personas de su situación actual y cuán a gusto están con ella (Keyes, Shmotkin y Ryff, 2002)— beneficia tanto al trabajador como a la organización.

La baja satisfacción con la vida se asocia a la intención de retirarse a temprana edad (Von Bonsdorff, Huuhtanen, Tuomi, y Seitsamo, 2010) mientras que altos niveles de satisfacción con la vida se relacionan



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de esta investigación fue explorar la relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción con la Vida, así como determinar si el engagement actúa como facilitador. Se propuso que las dimensiones afectiva y normativa del compromiso tendrían una relación significativa con la satisfacción con la vida a través del engagement. Para poner a prueba este planteamiento se recogieron datos de una muestra de 305 trabajadores españoles; estos fueron analizados con la técnica de ecuaciones estructurales encontrando que la dimensión afectiva del compromiso es la que más se relaciona con la satisfacción con la vida; esta relación es mediada por el engagement, específicamente por el vigor o energía experimentada en el trabajo

EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this study was to explore the relationship between Organizational Commitment and Life Satisfaction, as well as to determine if employee engagement act as a facilitator. A theoretical model was proposed to show how affective and normative dimensions of commitment would be significantly related to life satisfaction through the mediation of engagement. To test this hypothesis, structural equation analyses (SEM) were conducted on a representative sample of 305 spanish employees. It was found that the affective dimension of commitment is the most associated with life satisfaction. This relationship is mediated by employee engagement, specifically by the vigor or energy experienced at work.

con el buen desempeño y mayor proactividad (Jones, 2006). Incluso se ha encontrado que la satisfacción con la vida tiene mayor poder predictivo sobre estos comportamientos que la satisfacción con el trabajo (Jones, 2006). A pesar de su importancia, la satisfacción con el trabajo es comparativamente más estudiada que la SV en el contexto empresarial, por lo que vale la pena preguntarse ¿qué condiciones del entorno organizacional pueden favorecer la satisfacción de los empleados con sus vidas?

Una condición recientemente asociada a la SV es el compromiso organizacional (CO) (Lambert, Kim, Kelley y Hogan, 2013), definido como un estado psicológico que caracteriza el vínculo del trabajador

con la organización y repercute en su decisión de permanecer o abandonarla (Meyer y Allen 1997). El compromiso es un constructo multidimensional que abarca sentimientos positivos y de pertenencia a la empresa (dimensión afectiva), el deber moral e identificación con las normas de la organización (dimensión normativa) y la necesidad de permanecer en la organización (dimensión de continuidad) (Allen y Meyer, 1990). Estas dimensiones coexisten, no son excluyentes, un empleado puede permanecer en la organización por su apego emocional (compromiso afectivo) y al mismo tiempo porque necesita el empleo (compromiso de continuidad).

Sin embargo, la naturaleza del vínculo con la organización puede afectar de forma distinta la satisfacción con la vida. Si el empleado conserva su trabajo solo por necesidad y no por un lazo afectivo ni de pertenencia con la organización, es probable que el sentimiento de obligatoriedad y falta de alternativas disminuya su SV (Lambert et al., 2013a). En cambio, si el empleado tiene un alto compromiso afectivo—es decir se visualiza a futuro en la organización y la siente como una gran familia—estos sentimientos positivos pueden trasladarse a otras áreas de la vida y mejorar la percepción global de la misma. Esto gracias al efecto de *spillover* donde la satisfacción en un área de la vida impacta la satisfacción en otras (Vanaki y Vagharseyyedin, 2009).

Aunque ya se ha encontrado que el compromiso afectivo se relaciona con la SV (Lambert, Kim, Kelley y Hogan, 2013; Vanaki y Vagharseyyedin, 2009), es necesario identificar si las demás dimensiones también lo hacen. En este orden de ideas, uno de los propósitos de la investigación fue examinar en qué medida las distintas dimensiones del compromiso se relacionan con la SV.

...engagement: estado mental positivo caracterizado por sentimientos de inspiración en el trabajo, altos niveles de energía y de concentración

Asumiendo que existe una relación positiva, la pregunta que surge es ¿qué permite o facilita dicha relación? Proponemos como mediador el *engagement*: estado mental positivo caracterizado por sentimientos de inspiración en el trabajo, altos niveles de energía y de concentración (Salanova y Schaufeli, 2009). La razón, es que los empleados con mayor compromiso afectivo y normativo, tienden a estar a gusto en la empresa y a experimentar orgullo y lealtad (Meyer y Allen, 1997), sentimientos que pueden conducir a una actitud positiva en el trabajo (*engagement*) que a su vez favorezca la SV. Este fue el modelo puesto a prueba, con el cual esperamos contribuir al conocimiento sobre la promoción de la SV desde las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Compromiso Organizacional, Engagement, Satisfacción con la vida, salud mental en el trabajo.

KEY WORDS

Organizational Commitment, Engagement, Life Satisfaction, Mental health at work.

2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN CON LA VIDA: LA POSIBLE MEDIACIÓN DEL *ENGAGEMENT*

El compromiso organizacional ha sido ampliamente estudiado y con el tiempo han surgido distintas definiciones. Esta investigación entiende el compromiso como una actitud que une al individuo a su organización y disminuye su intención de abandonarla (Allen y Meyer, 1990). Dicha actitud tiene tres componentes: afectivo (deseo de permanecer), normativo (deber de pertenecer) y de continuidad (necesidad de pertenecer) (Allen y Meyer, 1990)

Quizás el componente que mayor atención ha recibido es el **afectivo (CA)**, que hace referencia al apego emocional hacia la compañía; los trabajadores con alto compromiso afectivo se identifican con la empresa y disfrutan su membresía (Allen y Meyer, 1990). El componente **normativo (CN)** por su parte, tiene que ver con el sentido de lealtad, responsabilidad, incluso “obligación” con la organización. Por último el componente de **continuidad (CC)** hace referencia a la necesidad permanecer en la organización porque el costo de abandonarla es muy alto (necesitar el dinero, por ejemplo). Esta necesidad puede deberse a la percepción escasez de alternativas laborales (**compromiso de alternativas**) o a los recursos invertidos en la compañía (tiempo, esfuerzo) que incrementan el costo de dejarla (**compromiso de costes**) (Allen y Meyer, 1990).

El compromiso por alternativas (o falta de alternativas) y el compromiso de costes, no son en sí mismos negativos; el problema es cuando predominan, cuando la razón principal para permanecer en la organización es no tener más opción. Los componentes del compromiso no son excluyentes: un empleado puede permanecer



porque siente afecto por la organización; por un sentido de responsabilidad y por falta de alternativas laborales simultáneamente. Lo que puede ocurrir es la prevalencia de un componente sobre otro. Al ser conceptual y vivencialmente distintas, cada dimensión del compromiso tiene sus antecedentes y consecuencias. En el caso de lo afectivo el hecho de sentirse confortable y competente en el cargo es indispensable (Allen y Meyer, 1990) así como la identificación y congruencia con los valores de la empresa (Meyer, Becker y Vandenberghe, 2004). El compromiso normativo, por su parte, se fortalece con la interiorización de las expectativas de otros (Wiener, 1982) y con los beneficios otorgados por la compañía que activan la reciprocidad (Scholl, 1981; Wiener, 1982) citados por (Meyer et al., 2002). Por último el compromiso de continuidad se nutre de la antigüedad o tiempo invertido en la empresa y de las alternativas, o falta de alternativas, percibida en el entorno (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002)

En relación a las consecuencias, existe un cuerpo de investigación sólido que respalda las ventajas de tener una fuerza laboral comprometida: mayor satisfacción de los empleados con el trabajo (Budihardjo, 2013) mejoras en el desempeño, bajo ausentismo y comportamientos de ciudadanía organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). De igual forma, pero en menor proporción, hay indicios de los beneficios del compromiso para los empleados: se ha observado una relación positiva entre el compromiso afectivo y la satisfacción con la vida (Lambert, Kim, Kelley y Hogan, 2013) y el bienestar (Meyer y Maltin, 2010).

Una limitación de estos estudios es que en su mayoría abordan la dimensión afectiva, quedando la pregunta de ¿qué efecto podrían tener las demás dimensiones? Posiblemente el menor interés en el componente normativo se deba al vigente debate sobre si es distinto del componente afectivo. La alta correlación entre ambos y su tendencia a relacionarse con las mismas variables (disminución del absentismo laboral e intenciones de retiro) (Allen y Meyer, 1990) parecieran indicar que se trata del mismo concepto. Sin embargo, las correlaciones con el compromiso normativo son más débiles lo que marca una distinción (Meyer, 2002).

El estudio de Gellatly, Meyer y Luchak (2006) también brinda respaldo a la diferenciación entre las dimensiones afectiva y normativa del compromiso: los autores agruparon a la población según su compromiso predominante; el grupo con altos niveles de compromiso

afectivo y normativo, mostró mayor intención de permanecer en la empresa que el grupo con altos niveles de compromiso afectivo únicamente. Estos resultados sugieren un efecto potencializador del compromiso normativo sobre el afectivo, lo cual soportaría la pertinencia del CN.

Aunque el compromiso en general favorece la permanencia en la organización, los comportamientos en el trabajo varían conforme al compromiso predominante. Dado que los empleados con alto compromiso afectivo están emocionalmente apegados a la organización, es probable que tengan mayor motivación y deseos de contribuir positivamente. Algo similar ocurre con el compromiso normativo, investigaciones sugieren que el CN se asocia al esfuerzo en el trabajo y al desempeño (Meyer y Allen, 1997).

Con respecto a la satisfacción, los empleados con alto compromiso afectivo se sienten a gusto en la organización, experimentan orgullo y pertenencia (Lambert et al., 2013a); en el caso del compromiso normativo reciprocidad y lealtad. Todos estados psicológicos positivos que por el efecto de *spillover*, pueden trasladarse a otras áreas de la vida e impactar la satisfacción global (Vanakii y Vaghareseyedin, 2009). De la misma forma, la percepción negativa del trabajo puede afectar la valoración de la vida y reducir la satisfacción (Demerouti, Bakker y Schaufeli, 2005).

Considerando que las personas invierten gran parte de su tiempo en el trabajo, cabe pensar que su vínculo con la organización repercute en cuán a gusto están con sus vidas. Si los empleados disfrutan ser parte de la empresa y permanecen por deseo y reciprocidad más que por necesidad, es probable que su satisfacción con la vida sea mayor. Si, en cambio, la principal razón para estar en la organización son los costos de dejarla, esta frustración y sentimiento de opresión puede impactar negativamente la SV (Lambert, Kim, Kelley, y Hogan, 2013b).

Por lo anterior proponemos que las dimensiones afectiva y normativa del compromiso sestarán más asociadas a la SV que la dimensión de continuidad.

Ahora *¿qué es puntualmente la satisfacción con la vida?* La SV forma parte de un concepto más grande que es el “bienestar”, el cual ha sido abordado desde dos grandes tradiciones: la primera, relacionada con las emociones positivas y la satisfacción (bienestar hedónico) y la segunda con el desarrollo del potencial humano (bienestar eudaemónico) (Keyes, Shmotkin y Ryff, 2002). La tradición





hedónica sostiene que la felicidad es un estado mental derivado de evaluaciones subjetivas de la calidad de vida—en función de los estándares personales, no con base en criterios externos— que se caracteriza por mayor presencia de emociones positivas que negativas. La corriente eudaemónica por su parte, afirma que la felicidad proviene del crecimiento personal y el desarrollo valores comunes a todos los seres humanos (no subjetivos como la hedonía) lo que implica esfuerzo y sacrificio (Kashdan, Biswas-Diener y King, 2008).

Algunos autores llaman la atención sobre el problema de separar la hedonía de la eudaemonia, considerando que en la vida ambos “tipos de felicidad” se presentan juntos: cuando las personas ejercen valores como el altruismo (eudaemonia) experimentan satisfacción (hedonía), por ejemplo (Batson y Powell, 2003) citados por (Kashdan, Biswas-Diener y King, 2008).

En esta investigación hemos adoptado la perspectiva hedónica de la cual se desprende la SV. La SV puntualmente, es la valoración global de cuán a gusto se está con la vida y en qué medida se experimentan más emociones positivas que negativas (Diener, Emmons, Larsen y Griffin, 1985).

Decíamos que es más probable que dimensiones afectiva y normativa del compromiso estén asociadas a la SV, porque implican deseo de permanecer a la organización. Ahora la pregunta que nos planteamos es **¿de qué manera o, a través de qué mecanismo el compromiso puede favorecer la SV?**

Es aquí donde entra el ***engagement***, un constructo que refleja la capacidad de las personas para apasionarse por su trabajo y percibirlo como fuente de realización. Este estado mental se compone de tres dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción (Salanova y Schaufeli, 2009). El **vigor** (componente comportamental), hace referencia a la energía experimentada en el trabajo, a la resistencia mental y física que lleva a las personas a esforzarse y sobreponerse a los obstáculos; la segunda dimensión, la **dedicación** (componente cognitivo), tiene que ver con la percepción de significado, inspiración y orgullo en el trabajo; por último la **absorción** hace referencia al disfrute de las tareas y a la experiencia de estar completamente concentrado, incluso perder la noción del tiempo, en el trabajo (componente afectivo) (Salanova y Schaufeli, 2009). Debe ser una experiencia es de gozo, de lo contrario sería un síntoma de adicción al trabajo.

Cuando hablamos del *engagement* como estado mental, nos referimos a una condición relativamente estable en el tiempo, diferente de las emociones circunstanciales. Al igual que con el compromiso afectivo y normativo, se ha cuestionado qué tan diferente es el compromiso organizacional del *engagement*, dado que ambos podrían representar un concepto superior como “el vínculo con el trabajo”. Para examinar este punto Hallberg y Schaufeli (2006) evaluaron ambos conceptos y su relación con el bienestar, características personales y del trabajo. Al correlacionar el *engagement* con el compromiso organizacional, encontraron una varianza compartida de entre el 12% y el 21%; además el *engagement* mostró una relación más fuerte que el CO, con el bienestar y ausencia de problemas de salud. Los análisis de Kanste (2011) también arrojaron una varianza compartida entre ambos conceptos pero no solapamiento; además la correlación del *engagement* con el bienestar psicológico fue más fuerte que con el compromiso, lo cual marca una distinción.

Partiendo de que son diferentes, el compromiso organizacional podría ser considerado un *recurso* del trabajo que activa el *engagement*. Los recursos son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que atenúan las demandas del trabajo y su costo psicológico, permiten alcanzar las metas, estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Schaufeli y Bakker, 2004, p.296). En teoría los recursos generan estados mentales positivos que conducen a resultados deseados como la reducción de la intención de abandonar el cargo (Schaufeli y Bakker, 2004). En este orden de ideas el compromiso (afectivo y normativo) podría ser considerado un recurso porque contribuye a la percepción positiva del trabajo y a que el empleado experimente mayor motivación y deseos de aportar significativamente a la empresa (Meyer y Allen, 1997). Es decir, podría facilitar el *engagement*.

Aunque la mayoría de las investigaciones argumentan que el *engagement* antecede al compromiso (Llorens et al., 2006, Hakanen et al., 2008) o es mediador entre los recursos del trabajo y el compromiso organizacional (Hakanen, Schaufeli y Ahola, 2008), estudios recientes proponen una relación inversa: Choi, Tran y Park (2015) encontraron que el liderazgo inclusivo influye en el *engagement* a través del compromiso afectivo, es decir, que el compromiso afectivo antecede el *engagement*. De forma similar Burns (2016) encontró que el compromiso organizacional era predictor del *engagement*.



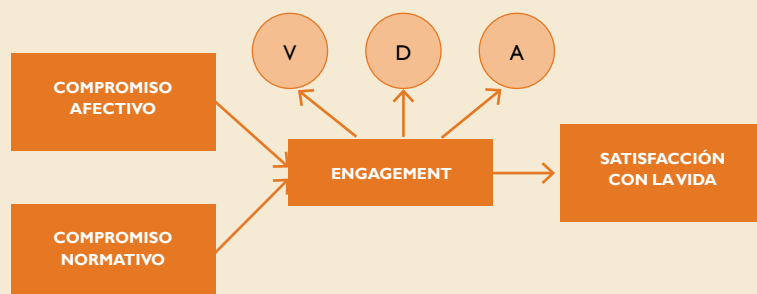
El *engagement* a su vez ha mostrado relación con el bienestar. Los empleados “*engaged*” además de tener mejor salud física (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008) experimentan mayor satisfacción con la vida (Hakanen y Schaufeli, 2012) y calidad de vida en general: salud física, mental y vitalidad (Mache, Vitzthum, Klapp y Danzer, 2014). Estas evidencias nos llevan a pensar en el *engagement* como facilitador de la relación entre el CO y la SV.

Como se puede observar a lo largo de este apartado el compromiso, el *engagement* y la satisfacción tienen una estrecha relación entre sí, pero no hay que perder de vista sus particularidades: mientras que el compromiso es una actitud positiva hacia la organización como un todo, el *engagement* es una actitud positiva hacia el trabajo específicamente; la SV por su parte, es una valoración global de la vida (Salas-Vallina et al., 2016a y Salas-Vallina et al. 2016b) no solo del trabajo.

A manera de síntesis, la lógica que ha guiado este estudio es la siguiente: las investigaciones se han centrado en el efecto del compromiso afectivo sobre el bienestar, dejando en segundo plano las demás dimensiones. Por tanto, proponemos comparar la relación de todas las dimensiones del CO con la satisfacción con la vida. La dimensión de continuidad, al obedecer más a una necesidad que a un interés genuino de permanecer en la organización, posiblemente no tenga relación significativa con la satisfacción con la vida. En cambio las dimensiones afectiva y normativa del compromiso al implicar deseo de permanecer en la empresa, pueden tener mayor relación con la SV. Luego nos preguntamos ¿de qué manera el vínculo que el empleado establece con la organización puede afectar su satisfacción con la vida? es posible que el empleado al experimentar mayor compromiso afectivo y normativo perciba de manera positiva su trabajo, sienta motivación, interés y energía (*engagement*) y que esta actitud impacte de forma positiva su satisfacción con la vida. Gráficamente nuestro planteamiento quedaría expresado de la siguiente manera:



Figura 1. **Modelo conceptual de la investigación.**



Nota: V= Vigor; D= Dedicación A= Absorción

3. RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS

Los datos fueron obtenidos a través de cuestionarios de auto-informe (ver preguntas en la **tabla 1**) aplicados de forma presencial; los participantes fueron seleccionados aleatoriamente por conveniencia. En total se recogieron 500 cuestionarios de los cuales 305 estaban debidamente diligenciados, para una tasa de respuesta del 61%. El tiempo requerido para responder a las preguntas fue de aproximadamente 15 minutos.

Para el Compromiso organizacional, se utilizó el Cuestionario de Atributos de la Organización, CATO, (Allen y Meyer, 1990) adaptado al español por Frutos, Ruíz y San Martín (1998). Por su parte, para medir el engagement, utilizamos el instrumento Utrecht Work Engagement Scale (UWES) o Escala de Utrecht para el Engagement en el Trabajo en su versión corta de 9 ítems (Salanova y Schaufeli, 2009). Por último para la variable de Satisfacción con la vida se utilizó la versión en español del cuestionario de "Satisfaction with Life Scale" (SWLS) de (Diener, Emmons, Larsen y Griffin, 1985) adaptada por Atienza, Pons, Balaguer y García-Merita (2000)

Los participantes eran trabajadores españoles todos residentes en Madrid al momento del estudio; sus edades oscilaban entre los 20 y 66 años para una media de 42 años de edad. El 72,8% laboraba en la empresa privada, el 25,2% en empresas públicas y el 2% a empresas mixtas. Los encuestados ocupaban distintos puestos en la jerarquía de la empresa, con el requisito de que llevaran al menos dos años en el mundo laboral y 6 meses en el mismo cargo. Esto último para garantizar que las personas estuvieran acopladas al trabajo y

podieran informar sobre el mismo. Los participantes tenían entre 20 y 40 años de antigüedad, para un promedio de 14 años trabajando en la misma organización.

Tabla 1. Escalas utilizadas

PREGUNTAS PARA <i>ENGAGEMENT</i>	
1. En mi trabajo me siento lleno de energía (Vigor)	
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (Vigor)	
3. Estoy entusiasmado con mi trabajo (dedicación)	
4. Mi trabajo me inspira (dedicación)	
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (vigor)	
6. Soy feliz cuando estoy absorto (concentrado completamente) en mi trabajo (absorción).	
7. Estoy orgulloso del trabajo que hago (dedicación)	
8. Estoy inmerso en mi trabajo. (absorción).	
9. Me dejo llevar por mi trabajo. (absorción)	
PREGUNTAS PARA COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
1. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí. (Costes)	
2. Me sentiría culpable si dejara esta organización.(CN)	
3. En ésta organización me siento como en familia. (CA)	
4. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.(Alternativas)	
5. No siento ninguna obligación de seguir trabajando en esta organización. (R) (CN)	
6.Trabajar para ésta organización significa mucho para mí. (CA)	
7. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo. (Alternativas)	
8. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí. (CN)	
9.Ahora mismo, trabajo en ésta organización más porque lo necesito que porque yo quiera. (CC)	
10. Siento de verdad, que cualquier problema de ésta organización, es también mi problema (CA)	
11. Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio. (CN)	
12. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en ésta organización. (CA)	
13. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas de mi vida personal se verían interrumpidas. (Costes)	
14. Esta organización se merece mi lealtad.(CN).	
15.Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo. (costes y alternativas).	
16. No me siento emocionalmente unido a esta organización. (R) (CA)	
17. Creo que debo mucho a esta organización. (CN).	
18. Podría dejar éste trabajo aunque no tenga otro a la vista. (alternativas)	
19. Me siento integrante de esta organización. (CA)	
20. Si continuo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que tengo aquí. (Costes)	

PREGUNTAS PARA SATISFACCIÓN CON LA VIDA

- | |
|--|
| 1. El tipo de vida que llevo se parece al tipo de vida que siempre soñé llevar. |
| 2. Las condiciones de mi vida son excelentes. |
| 3. Estoy satisfecho con mi vida. |
| 4. Hasta ahora he obtenido las cosas importantes que quiero en la vida. |
| 5. Si pudiera vivir mi vida de nuevo, me gustaría que todo volviese a ser igual. |

*Nota: la escala de respuesta era del 1 al 5 (en el caso del engagement del 0 al 6) 1: total desacuerdo y 5: total acuerdo. CA: compromiso afectivo; CN: compromiso normativo; R: codificación reversa.

La primera fase consistió en hacer un análisis para determinar la validez de los instrumentos utilizados y la fiabilidad de los datos recogidos. Posteriormente, se realizó un análisis confirmatorio (CFA) para verificar que los conceptos estuvieran debidamente representados por las preguntas correspondientes. En la segunda etapa se exploraron las relaciones entre los componentes del compromiso (afectivo, normativo, de alternativas y de costes), las tres dimensiones del *engagement* (vigor, dedicación y absorción) y la satisfacción con la vida. Para responder a las preguntas planteadas se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales que permitió primero analizar la incidencia de las dimensiones del compromiso sobre la satisfacción con la vida.

Al analizar la relación entre las distintas dimensiones del compromiso y la SV simultáneamente, se encontró que solo la dimensión afectiva conservó una relación significativa con la SV. En función de lo anterior no continuamos profundizando en las demás dimensiones (compromiso normativo, de costes y de alternativas). Esto no quiere decir que los demás componentes del CO no tengan relación con la SV, sino que en presencia de todos los componentes, el afectivo es el que más pesa sobre la SV.

Posteriormente se procedió a explorar si las dimensiones del *engagement* funcionan median la relación entre el compromiso afectivo y la satisfacción con la vida. Según se observa en la **figura 2** la dimensión del vigor incide sobre la satisfacción con la vida y al mismo tiempo se relaciona de manera significativa con el compromiso afectivo; la absorción y la dedicación no mostraron una relación significativa en la satisfacción con la vida, por tanto fueron descartadas como mediadoras.

A partir de estos resultados es posible concluir que el deseo de pertenecer a la empresa y el vínculo emocional con la misma, inciden

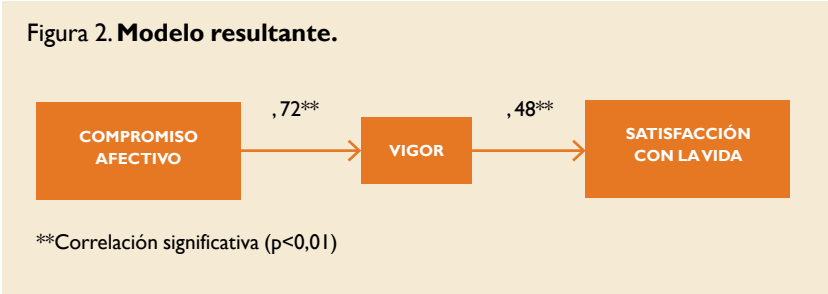
en los niveles de energía y vitalidad en el trabajo, lo que a su vez repercute en cuán a gusto se sienten los empleados con sus vidas.

Tabla 2. **Correlaciones entre variables**

ENGAGEMENT	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Compromiso afectivo.	-	,717**	,293**	,173**	,293**	,525**	,634**	,540**
2. Compromiso normativo.	,717**	-	,278**	,234**	,206**	,327**	,440**	,424**
3. Compromiso de Costes.	,293**	,278**	-	,477**	,012	,087	,116*	,176**
4. Compromiso de Alternativas	,173**	,234**	,477**	-	-,099	-,039	-,036	,090
5. Satisfacción con la Vida	,293**	,206**	,012	-,099	-	,379**	,367**	,262**
6. Vigor	,525**	,327**	,087	-,039	,379**	-	,767**	,635**
7. Dedicación	,634**	,440**	,116*	-,036	,367**	,767**	-	,746**
8. Absorción	,540**	,424**	,176**	,090	,262**	,635**	,746**	-

** Correlación significativa al nivel 0.01 (2-colas).

* Correlación significativa al nivel 0.05 (2-colas).



4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

El presente trabajo aporta al estado del arte sobre la relación del compromiso organizacional con la satisfacción de los trabajadores con sus vidas. A través de las ecuaciones estructurales, se encontró que la dimensión afectiva es la que mejor predice la satisfacción con la vida; para las empresas este resultado significa que es el apego emocional a la organización es lo que predomina al momento de valorar la satisfacción con la vida, más que la lealtad (compromiso normativo) o el coste de abandonar la organización.

Si bien estudios previos señalaban la influencia del compromiso afectivo sobre el bienestar, era necesario explorar el rol de las demás dimensiones; un aporte de este estudio es la mediación del engagement puntualmente del vigor. Los resultados sugieren que experimentar altos niveles de energía y vitalidad (dimensión comportamental del engagement) es lo que principalmente favorece la satisfacción con la vida, más que los sentimientos de orgullo e inspiración por el trabajo (dimensión cognitiva) o la absorción en las tareas diarias (dimensión afectiva). Aunque la dedicación es considerada el corazón del engagement, resulta interesante que sea el componente comportamental y no el cognitivo el que incide en la satisfacción con la vida. Esto es importante porque como señalan Van Steenbergen, Van Dongen, Wendel-Vos, Hildebrandt, y Strijk, (2016) es poco lo que se sabe sobre la vitalidad a pesar de costos que la ausencia de ésta puede implicar, en términos de absentismo y trabajo sostenible.

Estos resultados aportan al conocimiento sobre los antecedentes de la vitalidad/energía física en el trabajo y resaltan la importancia del vigor para la satisfacción con la vida; también corroboran el poder de los entornos laborales como potenciadores del bienestar. Las empresas pueden incrementar los niveles de energía y vitalidad de sus trabajadores no solo con programas dirigidos explícitamente a este fin (pausas activas, promoción de la actividad física, proporcionando periodos de descanso), sino a través del vínculo que crean con ellos.

En este vínculo debe primar el afecto; el empleado debe sentirse parte de un todo, estar orgulloso de la organización, de lo que hace y querer la empresa como suya. Cuando las personas sienten pertenencia por la organización estarán dispuestos a invertir esfuerzos adicionales, a ser resilientes y a sobreponerse a las dificultades.

Nuestro estudio sugiere que a pesar de ser la satisfacción con la vida una valoración subjetiva, el vínculo afectivo con la organización favorece la percepción sobre la propia vida independientemente del tipo de empleo o empresa. En cierta forma es lógico que así sea, considerando que las personas dedican más del 50% de su día al trabajo. Ahora ¿de qué manera puede la empresa propiciar el compromiso afectivo?

Antes de avanzar sobre este punto cabe recordar que la antigüedad promedio en esta investigación es de 14 años; una antigüedad alta considerando el incremento de rotación en muchas organizaciones





¿Cómo construir un compromiso afectivo con empleados no permanentes o con aquellos que trabajan a distancia? es una pregunta a responder. A esto se le suma el reto de mantener el compromiso afectivo: según sugieren Meyer et al., (2002) esta dimensión es más fuerte al ingresar a una organización, pero con el tiempo disminuye y prevalece la continuidad.

Una ventaja es que el compromiso afectivo varía en función de las condiciones del entorno (Morrow, 1983 citado por Hallberg y Schaufeli, 2006), por tanto es susceptible de ser intervenido. Una forma de hacerlo es interesándose explícitamente por el crecimiento del empleado: diseñando planes de carrera, brindando apoyo para la consecución de metas profesionales, en general ofreciendo proyección y crecimiento en la organización (Yew, 2011). Otro enfoque es a través del soporte organizacional, es decir, demostrar a los empleados que la empresa se preocupa por su bienestar y que sus contribuciones son valoradas (He, 2008).

Un concepto que está cobrando fuerza y parece influir significativamente en el compromiso afectivo es la ciudadanía corporativa, definida como el grado en que una compañía cumple con sus compromisos económicos, legales, éticos y discrecionales (Rego, Leal, Cunha, Faria, y Pinho, 2010). Las organizaciones éticas y responsables generan un ambiente de confianza que facilita las relaciones cercanas y el compromiso afectivo (Rego et al., 2010), contrario a lo que ocurre cuando los empleados detectan inconsistencias; en estos casos prevalece la suspicacia y el cinismo que deterioran la percepción de la empresa (Tan y Lim, 2009). En este orden de ideas las organizaciones pueden favorecer el compromiso afectivo con acciones directas (como brindar oportunidades de crecimiento y reconocer a los empleados el valor de su trabajo) y con acciones, que aunque indirectas, favorecen la percepción de la entidad como un ente responsable, con buena reputación al que da gusto pertenecer.

Todo lo anterior apunta a que las empresas tienen una responsabilidad importante en iniciar ciclos de bienestar y cuentan con la capacidad de hacerlo. Fortaleciendo el vínculo afectivo los empleados gozaran de mayor vitalidad y, en consecuencia, su satisfacción con la vida incrementará lo que de vuelta fortalecerá su compromiso (Mañas, Salvador, Boada, Gonzalez y Agulló, 2007). Manteniendo estos ciclos de bienestar, las empresas van en camino de obtener lo mejor de sus empleados.

5. LIMITACIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Entre las limitaciones del estudio podemos señalar la medición del bienestar: para mayor objetividad y corroborar la frecuencia y estabilidad de los resultados, se recomienda realizar varias mediciones durante un periodo de tiempo preestablecido. Por motivos logísticos se realizó una única recolección de datos, lo cual constituye otra limitación de este estudio: es posible que al realizar repetidas mediciones del *engagement*, la satisfacción con la vida y el compromiso organizacional, las relaciones entre los constructos varíen. Al respecto, investigaciones con mediciones en periodos hasta de 3 años sugieren que el compromiso predice el *engagement* (Hakanen et al., 2008). También existe la posibilidad de que estos constructos se retroalimenten—que el compromiso afectivo incida en el *engagement* y el *engagement* en el compromiso afectivo—por el efecto de espiral que se ha encontrado entre los recursos del trabajo y el *engagement* (De Lange, De Witte, y Notelaers, 2008). Futuras investigaciones podrían abordar este punto con mediciones longitudinales. Estudios posteriores podrían ampliar el modelo propuesto para incluir variables como la productividad y el desempeño como consecuencias de la satisfacción con la vida.



BIBLIOGRAFÍA

- Allen, N y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
- Atienza, F. L., Pons, D., Balaguer, I. y García-Merita, M. (2000). Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción con la vida en adolescentes. *Psicothema*, 12 (2), 314-319
- Bakker, a. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <http://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Budihardjo, A. (2013). The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. *GSTF International Journal of Business Review (GBR)*, 2(4), 58-64.



- Burns, M. J. (2016). *A quantitative examination of the relationship between employee engagement, job satisfaction, and organizational commitment among managerial professionals*. Disertación doctoral, School of Business and Technology, Capella University.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., y Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- De Lange, A.H., De Witte, H. y Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining the longitudinal relation between job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223.
- Demerouti, E., Bakker, A., y Schaufeli, W. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 266-289. doi:10.1016/j.jvb.2004.07.001
- Donovan, N., y Halpern, D. (2002). Life satisfaction: The state of knowledge and implications for government. London: HM Government.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. y Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Frutos de, B., Ruiz, M. A. y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345- 366.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P. y Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345.
- Hallberg, U. E. y Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127. DOI 10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hakanen, J.J. y Schaufeli, W.B. (2012) Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders journal*. 141 (2-3), p. 415-424.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., and Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement, *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- He, P. (2008) An investigation of the Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S Hospitality Organization (disertación doctoral). Hospitality and Tourism Management, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Jones, M. D. (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 20-42.
- Kanste, O. (2011). Work Engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25, 754-761
- Kashdan, T.B., Biswas-Diener, R. y King, L.A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *Journal of Positive Psychology*, 3, 219-233.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. y Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being : The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022. http://doi.org/10.1037//0022-3514.82.6.1007
- Lambert, E. G., Kim, B., Kelley, T. y Hogan, N. L. (2013). The association of affective and continuance commitment with correctional staff life satisfaction. *The Social Science Journal*, 50(2), 195-203. http://doi.org/10.1016/j.soscij.2013.02.001
- Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W.B. y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Lyubomirsky, S., King, L. y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 6, 803-855
- Mache S., Vitzthum K., Klapp B.F. y Danzer, G. (2014) Surgeons' work engagement: influencing factors and relations to job and life satisfaction. *Surgeon*, 12 (4), 181-190. doi: 10.1016/j.surge.2013.11.015
- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*. 19 (3), 395-400.
- Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*, Sage, Thousand Oaks, CA
- Meyer, J.P., Becker, T.E., y Vandenberghe, C., (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*,

89(6), 991–1007.

Meyer, J. P., y Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323–337.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <http://doi.org/doi:10.1006/jvbe.2001.1842>

Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J., y Pinho, C. (2010). How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter- Inconsistencies Predict Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107–127. <http://doi.org/10.1007/10551-009-0252-4>

Salanova, M., Martínez, I. y Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. In F. J. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (1st ed., pp. 349–376). Madrid: Pearson. Prentice Hall.

Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

Salas-Vallina, A., Lopez-Cabrales, A., Alegre, J. y Fernández, R. (2016a). On the road to happiness at work (HAW): transformational leadership, organizational learning capability and happiness at work. *Personnel Review*, in press.

Salas-Vallina, A., Alegre, J. y Fernández, R. (2016b). Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective. *The International Journal of Health Planning and Management*, early view version. DOI: 10.1002/hpm.2363

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Tan, H. H. y Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *Journal of Psychology*, 143(1), 45–66.

Van Steenberghe, E., Van Dongen, J., Wendel-Vos, G., Hildebrandt, V. H. y Strijk, J. E. (2016). Insights into the concept of vitality: Associations with participation and societal costs. *European Journal of Public Health*, 26(2), 354–359. doi.org/10.1093/eurpub/ckv194.

Vanaki, Z., y Vagharseyyedin, S. A. (2009). Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nursing & health sciences*, 11(4), 404–409.

Von Bonsdorff, M. E., Huuhtanen, P., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2010). Predictors of employees' early retirement intentions: an 11-year longitudinal study. *Occupational Medicine*, 60(2), 94–100. <http://doi.org/10.1093/occmed/kqp126>

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations : A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.

Yew, T. Y. (2011). Understanding the antecedents of affective organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia : The organizational support theory perspectives. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2551–2562. <http://doi.org/10.5897/AJB10.284>

NOTAS

1. Agradecimientos: Agradecimiento a COLCIENCIAS y a la Fundación COLFUTURO por el apoyo a la beca doctoral.
2. Autor de contacto: Departamento de Psicología; Universidad del Norte; Km.5. Vía Puerto Colombia-Área Metropolitana de Barranquilla; Colombia

