



*DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y
SOCIOLOGÍA*

CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



(CENTRO ADSCRITO A LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA)

**“LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL EN EL CONTEXTO
LABORAL EUROPEO: FACTORES DETERMINANTES Y
RESULTADOS ORGANIZATIVOS”**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR

ANA MARÍA LUCIA CASADEMUNT

COMO REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

POR LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

Director:

DR. JOSÉ ANTONIO ARIZA MONTES

Córdoba, 2013.

TITULO: *LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL EN EL CONTEXTO LABORAL
EUROPEO: FACTORES DETERMINANTES.*

AUTOR: *ANA M^a LUCÍA CASADEMUNT*

© Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

www.uco.es/publicaciones
publicaciones@uco.es

**A ALFONSO CARLOS MORALES
GUTIÉRREZ, COMO PRIMER
DIRECTOR E IMPULSOR DE LA
PRESENTE TESIS DOCTORAL, “IN
MEMORIAM”.**

**A MI MADRE, CUYO AMOR Y
APOYO INCONDICIONAL SE PODRÍA
RESUMIR EN: “ÉL NO YA LO
TIENES, VE A POR EL SÍ”.**

**A SERGIO, POR SU CONFIANZA,
INESTIMABLE AYUDA,
COMPRESIÓN, PACIENCIA Y AMOR.**

**A MI PADRE, HERMANOS Y
SOBRINOS.**

AGRADECIMIENTOS

“La gratitud es el único secreto que no puede revelarse por sí mismo”

Emily Dickinson

El punto de partida de realizar la presente tesis doctoral quiero agradecerlo a los hoy compañeros que hace cuatro años confiaron en mí para que empezara a formar parte de la Institución Universitaria de la Compañía de Jesús. Desde entonces, son muchos los kilómetros (26.400 km) y horas de viaje (2.200 h) que este proyecto ha recorrido en tren de alta velocidad entre Málaga y Córdoba, viajes que en su mayoría me han reportado momentos de trabajo, reflexión y concentración que sin duda han contribuido enormemente al resultado final. Asimismo, al escribir estos agradecimientos repaso las incontables horas de trabajo, estudio y sacrificio que han sido determinantes para la culminación de este proyecto, que por muchas vueltas que dé la vida irán siempre conmigo.

Deseo agradecer el apoyo, la paciencia, la experiencia, la enseñanza y la implicación cognitiva, conductual y emocional del director de la presente tesis, J Antonio Ariza Montes, quien en todo momento me ha guiado en el desarrollo de la misma y en mi formación como investigadora.

En general, gracias a todos mis compañeros y compañeras (Teresa Montero, David Becerra, José Alberto Salinas, Juan Manuel Arjona, Emilio Morales, etc.) que de una u otra forma han participado en proporcionarme aliento, conocimientos y apoyo.



**TÍTULO DE LA TESIS: La implicación emocional en el contexto laboral europeo:
Factores determinantes y resultados organizativos**

DOCTORANDO/A: Ana María Lucía Casademunt

INFORME RAZONADO DEL/DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS

El trabajo realizado por la doctoranda Ana María Lucía-Casademunt tiene por objeto estudiar el grado de implicación emocional de los empleados con la actividad que realizan en el contexto europeo. La aparición, desarrollo y preservación de sentimientos positivos e involucrados con la actividad laboral constituye un aspecto del comportamiento organizativo (CO) que ha atraído la atención de numerosos investigadores desde múltiples disciplinas. Las áreas predominantes son la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política. La diferencia en cuanto a las aportaciones de cada una de ellas radica en el punto de referencia de su análisis. Así, mientras que los psicólogos han centrado su interés en el individuo o en el nivel micro, las otras cuatro disciplinas han contribuido a la comprensión de conceptos desde un punto de vista macro, tales como los procesos grupales o la organización en su conjunto.

Precisamente, la doctoranda se aproxima al estudio de la implicación desde esta última perspectiva, compensando de alguna manera el predominio de las investigaciones realizadas desde el enfoque micro que claramente han enfatizado la “C”, relegando a un segundo plano la “O”. En demasiadas ocasiones, las variables organizativas han sido desplazadas por considerar insuficiente su influencia sobre el comportamiento humano en las organizaciones. En esta tesis se desmitifica esta presunción, al demostrarse la capacidad de los elementos organizativos para generar sentimientos implicados con el trabajo.

Aunque el fenómeno de la implicación laboral ha sido objeto de una extensa investigación desde los estudios pioneros de Lodahl y Kejner (1965), la originalidad de esta tesis radica en focalizar la atención en la dimensión emocional de este fenómeno, una apuesta metodológica que se encuentra en sintonía con las recientes teorías del *management* que apuestan por la implantación de políticas y prácticas de gestión que tengan en consideración las emociones, los sentimientos y los valores (Dirección Por Valores), así como la puesta en práctica de un modelo de diagnóstico e intervención de “gestión de sentimientos organizativos” (Fernández y Peñalver, 2005; Fernández-Aguado, 2004).

La valoración de este trabajo en sus aspectos de fondo ha considerado los siguientes elementos:

1. Una revisión bibliográfica exhaustiva y meticulosa en torno al fenómeno objeto de estudio.
2. Una formulación de hipótesis clara y relevante para el avance de la investigación en materia de comportamiento organizacional.
3. Una metodología variada, innovadora y ajustada al propósito de la investigación y enfocada a la demostración de las hipótesis de trabajo.
4. Una adecuada elección de variables fundamentales para el análisis de acuerdo con los objetivos perseguidos.
5. Una muestra de amplio espectro que justifica el alcance de las conclusiones obtenidas.

Asimismo, resulta necesario destacar que la doctoranda ha compaginado la elaboración de la tesis con la publicación de varios trabajos en revistas científicas indexadas en JCR, Scopus y Latindex y presentaciones en congresos nacionales e internacionales. Aunque hay más, los que se encuentran relacionados de forma más directa con el tema de la tesis doctoral son los siguientes:

1. Ariza-Montes, J.A., Lucia-Casademunt, A.M. y Morales-Gutierrez, A.C. (2013). La implicación emocional de los empleados de banca en Europa. *Universia Business Review*, 38 (2). (JCR, 2011).
2. Lucia-Casademunt, A.M, Ariza-Montes, J.A, y Morales-Gutierrez, A.C. (2012). An empirical study of nurses' emotional involvement. *Journal of Society for Development of Teaching and Business Processes in New Net Environment in B&H*. 6 (9), 2990-2996. (JCR, 2011).
3. Lucia-Casademunt, A.M, Ariza-Montes, J.A, Morales-Gutierrez, A.C. y Becerra-Alonso, D. (2013). Implicación laboral y emociones en el trabajo: Estudio empírico de sus factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18 (62). (JCR, 2011).
4. Lucia-Casademunt, A.M, Ariza-Montes, J.A y Becerra Alonso, D. (2013). Exploring emotional involvement in the workplace by applying artificial neural networks: An European Study". *Actual problems of Economic*, 5 (5). (JCR, 2010).
5. Lucia-Casademunt, A.M, Ariza-Montes, J.A, Morales-Gutierrez, A.C. y Becerra-Alonso, D. (2013). Determinantes del bienestar laboral entre mujeres directivass " Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 26 (2) (JCR 2012).
6. Lucia Casademunt, A. M., Ariza Montes, J. A. y Morales Gutiérrez, A.C. (2013). *Exploring European Doctors' Well-Being by Applying a Neural Network*. HealthMED. Journal of Society for Development of Teaching and Business Processes in New Net Environment in B&H. Vol. 7 (1), pp. 313-320 (JCR 2011)
7. Lucia-Casademunt, A.M, Ariza-Montes, J.A. y Morales-Gutiérrez, A. C. (2012). La implicación emocional en el contexto militar: El rol de los factores individuales, laborales y actitudinales. *Proelium VII* (3) 47-44. (Latindex).
8. Lucia-Casademunt, A. M., Morales-Gutiérrez, A. C. y Ariza-Montes, J. A. (2012). The emotional involvement in the workplace: An empirical study. *Intangible Capital*, 8 (2), 364-405. (Scopus).
9. Lucia-Casademunt, A.M, Ariza-Montes, J.A, Morales-Gutierrez, A.C. y Becerra-Alonso, D. (2013). Análisis del bienestar laboral en mujeres directivas mediante un modelo de red neuronal artificial. XXIII Jornadas Hispano Lusas Gestión Científica. Universidad de Málaga, Universidad de Sevilla. (Premio al mejor artículo del área de Recursos Humanos)

10. Lucia-Casademunt, A.M., Ariza-Montes, J.A. y Morales-Gutierrez, A.C. (2012). Un análisis empírico de las variables relacionadas con la implicación emocional en el puesto de trabajo. XXII^{as} Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica. Universidad de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real. Portugal. (Premio al mejor artículo en el área de organización de empresas).
11. Lucia-Casademunt, A.M., Ariza-Montes, J.A. y Morales-Gutierrez, A.C. (2012). Análisis del nivel de implicación con el trabajo de los asalariados europeos: Redes Neuronales versus Regresión Logística. XXII Congreso Nacional ACEDE - Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. Universidad de Cádiz. España

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas estadísticas multivariantes – en concreto, regresión logística y redes neuronales artificiales– insisten en la importancia que para el éxito de las organizaciones actuales supone disponer de personas altamente implicadas con su actividad laboral. Potenciar los sentimientos de identidad con el trabajo puede llegar a constituir un factor de competitividad y diferenciación imprescindible, en un futuro no muy lejano, para las empresas que aspiren a sobrevivir en un entorno cada vez más cambiante y competitivo.

En definitiva, considero que esta tesis doctoral reúne las condiciones de originalidad y rigor científico necesarias para su presentación, a fin de que pueda ser defendida ante el tribunal correspondiente.

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, 17 de junio de 2013

Firma del/de los director/es

Fdo.: J. Antonio Ariza Montes

INTRODUCCIÓN.....	23	
OBJETO Y PERSPECTIVA DE ESTUDIO.....	24	
HIPÓTESIS GENERAL.....	25	
DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO.....	26	
DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	27	
ALCANCE Y EXPECTATIVAS.....	29	
CAPÍTULO 1		
GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES: TENDENCIAS PASADAS, PRESENTES Y FUTURAS.....		31
1.INTRODUCCIÓN.....	34	
2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	32	
3. GÉNESIS Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS.....	34	
4. TENDENCIAS FUTURAS EN LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANO.....	41	
5. VALOR ESTRATÉGICO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.....	44	
5.1. Dirección estratégica de los recursos humanos.....	44	
6. LOS VALORES Y LAS EMOCIONES EN EL TRABAJO: PIEDRA MILIAREN LAS ACTITUDES LABORALES DE LAS ORGANIZACIONES DEL S. XX.....	49	
6.1. Valores en el trabajo y en la organización.....	51	
6.2.Emociones en el trabajo.....	56	
6.3. Actitudes laborales.....	58	

7.CONCLUSIONES.....	59
---------------------	----

CAPÍTULO 2

EL MARCO TEÓRICO DE LA IMPLICACIÓN LABORAL.....	61
---	----

1.IMPLICACIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	62
--	----

2.DEFINICIÓN Y MODELOS TEÓRICOS-EXPLICATIVOS DE LA IMPLICACIÓN LABORAL.....	66
---	----

2.1. Definición de implicación laboral.....	66
---	----

2.2.Modelos teórico Explicativos de la implicación laboral.....	71
---	----

2.2.1.El modelo de la Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964).....	72
---	----

2.2.2.El modelo integrado (Rabinowitz y Hall, 1977).....	73
--	----

2.2.3. El modelo motivacional (Kanungo, 1982).....	75
--	----

2.2.4. El modelo de causalidad (Brown, 1996).....	75
---	----

2.2.5. El modelo multidimensional (Yoshimura, 1996).....	75
--	----

2.3 Delimitación conceptual del constructo de implicación emocional.....	76
--	----

3. RELACIONES ENTRE LA IMPLICACIÓN LABORAL Y SUS DETERMINANTES EVIDENCIA EMPÍRICAS.....	80
---	----

3.1. Variables socio-demográficas.....	83
--	----

3.1.1. Género.....	84
--------------------	----

3.1.2. Edad.....	87
------------------	----

3.1.3. Formación.....	90
-----------------------	----

3.1.4. Estado civil.....	92
3.2. Condiciones laborales.....	93
3.2.1. Tipo de contrato.....	100
3.2.2. Antigüedad laboral.....	102
3.2.3. Cinco condiciones básicas del puesto de trabajo: Autonomía, identidad de tareas, significado de tareas, variedad de habilidades y feedback (recursos laborales).....	104
3.2.3.1. Autonomía laboral.....	105
3.2.3.2. Variedad de habilidades, identidad y significado de tareas, feedback.....	107
3.2.3.4. Apoyo social procedente de compañeros y superiores.....	109
3.2.5. Estilo directivo.....	111
3.2.6. Participación de los empleados.....	113
3.2.7. Trabajo en equipo.....	115
3.2.8. Conciliación vida personal-laboral.....	117
3.2.9. Expectativas de desarrollo profesional.....	119
3.2.10. Formación en la organización.....	120
3.2.11. Evaluación formal del desempeño y autoevaluación.....	122
3.2.12. Ambigüedad de rol.....	124
3.3. Variables de contexto organizativo.....	125
3.3.1. Sector económico.....	125
3.3.2. Tipo de sector según la propiedad de los medios de producción.....	126
3.3.3. Tamaño organizativo.....	128
3.3.4. Grupo ocupacional.....	128
3.4. Variables actitudinales y de resultado.....	129

3.4.1. Satisfacción laboral.....	129
3.4.2. Motivación laboral.....	132
3.4.3. Estrés.....	134
3.4.4. Bienestar laboral.....	137
4. CONCLUSIONES.....	140

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS..... 142

1. INTRODUCCIÓN.....	143
2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.....	144
2.1. Principal cuestión planteada.....	144
2.2. Objetivos.....	145
2.3. Hipótesis.....	145
3. CARACTERÍSTICAS DE LA V ENCUESTA EUROPEA DE CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO-2010.....	151
3.1. Características generales.....	151
3.2. Contenido de la encuesta.....	152
4. ÁMITO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE LA MUESTRA.....	156
5. ANÁLISIS DE DATOS.....	158
5.1. Representación cartográfica de la implicación emocional en Europa.....	159
5.2. Análisis descriptivo y bivariado.....	161

5.2.1 Relaciones lineales con la implicación emocional.....	161
5.2.1.1. Variables sociodemográficas.....	162
5.2.1.2. Variables laborales.....	172
5.2.1.2.1. Tipo de contrato y antigüedad laboral.....	173
5.2.1.2.2. Tareas.....	176
5.2.1.2.3. Autonomía.....	179
5.2.1.2.4. Apoyo social.....	180
5.2.1.2.5. Estilo directivo.....	182
5.2.1.2.6. Participación.....	184
5.2.1.2.7. Algunos indicadores de la calidad del empleo.....	186
5.2.1.3. Variables de contexto organizativo.....	191
5.2.1.4. Variables actitudinales o de resultados.....	198
5.2.2. Relaciones no lineales con la implicación emocional.....	202
5.3. Análisis multivariante: Modelización de la implicación emocional en el contexto laboral europeo.....	205
5.3.1. Medidas.....	207
5.3.1.1. Variable dependiente.....	207
5.3.1.2. Variables independientes.....	207
5.3.2. Redes neuronales artificiales y regresión logística binaria.....	209
5.3.3. Regresión logística.....	212
5.3.4. Red neuronal artificial.....	224

ÍNDICE DE CONTENIDOS

5.3.4.1 Evaluación del rendimiento.....	228
5.3.4.2. Análisis de Sensibilidad.....	229
6. Conclusiones.....	232
CONCLUSIONES FINALES.....	234
CONSIDERACIONES EN RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO.....	236
CONSIDERACIONES EN RELACIÓN CON EL ESTUDIO EMPÍRICO.....	239
CONSIDERACIONES FINALES.....	244

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Evolución de aspectos fundamentales en el cambio de paradigma de la gestión de recursos humanos	34
Cuadro 2. Evolución de los diferentes modelos de gestión de recursos humanos.....	38
Cuadro 3. Pensamiento determinista versus integrador de la gestión de recursos humanos.....	39
Cuadro 4. Teorías X e Y en la dirección de recursos humanos (McGregor, 1960).....	44
Cuadro 5. Variables antecedentes de la implicación emocional.....	82
Cuadro 6. Clasificación de los factores laborales en recursos y demandas laborales	100
Cuadro 7. Estudios científicos que han analizado la relación entre la implicación laboral y las variables: variedad de habilidades, significado e identidad de tareas y <i>feedback</i>	107
Cuadro 8. Contenido de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010.....	152
Cuadro 9. Distribución de encuestados por país que componen la población objeto de estudio.....	156
Cuadro 10. Ficha técnica de la investigación.....	157

Cuadro 11. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de variables sociodemográficas de la muestra objeto de estudio.....	163
Cuadro 12. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de variables laborales de la muestra objeto de estudio.....	174
Cuadro 13. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable característica de la tarea (recursos laborales).....	176
Cuadro 14. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable característica de la tarea (demandas laborales).....	178
Cuadro 15. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable autonomía laboral.....	179
Cuadro 16. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable apoyo social.....	181
Cuadro 17. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable estilo directivo.....	183
Cuadro 18. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable participación laboral.....	184
Cuadro 19. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de indicadores de la calidad del empleo (recursos laborales).....	187
Cuadro 20. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de indicadores de la calidad del empleo (demandas laborales).....	190
Cuadro 21. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de variables de contexto organizativo de la muestra objeto de estudio.....	194

Cuadro 22 Distribución de frecuencias simples y condicionadas de variables actitudinales y de resultado de la muestra objeto de estudio.....	198
Cuadro 23. Relación de variables correlacionadas de forma no lineal con la implicación emocional en el lugar de trabajo.....	204
Cuadro 24. Variables no significativas de acuerdo al estadístico Chi-Cuadrado y variables no relevantes según la incertidumbre simétrica aportada por algoritmo FCBF.....	206
Cuadro 25. Relación de variables explicativas incluidas en el análisis multivariante.....	208
Cuadro 26. Regresión logística: Factores que determinan la implicación emocional en el puesto de trabajo.....	221
Cuadro 27. Precisión de los modelos de clasificación.....	229
Cuadro 28. Medida de sensibilidad de las variables predictoras.....	231

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores determinantes en la evolución de la gestión de los recursos humanos.....34

Figura 2. Evolución histórica de perspectivas de la gestión de RRHH.....47

Figura 3. Conformación de valores organizativos.....50

Figura 4. Los valores en la organización.....51

Figura 5. Modelo Triaxial de Valores en la organización.....53

Figura 6. Modelo de la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964).....73

Figura 7. Modelo Integrado de Rabinowitz y Hall (1977).....74

Figura 8. Implicación emocional en el contexto de trabajo.....79

Figura 9. Modelo Recursos-Demandas laborales de Demerouti et al. (2001).....95

Figura 10. Relación entre las cinco dimensiones del trabajo y la implicación laboral. Modelo de las Características del Puesto de Trabajo (Hackman y Oldham, 1980).....97

Figura 11. Modelos adoptados en el análisis de la implicación emocional.....99

Figura 12. Relaciones entre el estrés laboral e implicación con el trabajo.....135

Figura 13. Relación de hipótesis planteadas en el estudio.....146

Figura 14. Distribución territorial de la implicación emocional en Europa.....160

Figura 15. Relación de hipótesis ratificadas con el modelo de regresión logística binaria.....223

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de frecuencias por género y país de los asalariados europeos.....	164
Gráfico 2. Relación entre el género y la edad de los asalariados europeos.....	165
Gráfico 3. Relación entre la edad y el nivel de formación de los asalariados europeos.....	166
Gráfico 4. Distribución de frecuencias por nivel de formación y país de los asalariados europeos.....	167
Gráfico 5. Relación entre el nivel de formación y el género de los asalariados europeos.....	168
Gráfico 6. Distribución de frecuencias de los asalariados europeos en función del estado civil.....	168
Gráfico 7. Relación entre el estado civil y el género de los asalariados europeos.....	169
Gráfico 8. Distribución de frecuencias de los asalariados europeos implicados emocionalmente por género.....	170
Gráfico 9. Distribución de frecuencias de los asalariados europeos implicados emocionalmente por edad.....	170
Gráfico 10. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente por nivel de formación académica.....	171
Gráfico 11. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente por el estado civil.....	172
Gráfico 12. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base al tipo de contrato.....	174

Gráfico 13. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a la antigüedad laboral.....	175
Gráfico 14. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a características de la tarea (recursos laborales).....	177
Gráfico 15. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a características de la tarea (demandas laborales).....	178
Gráfico 16. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a la autonomía laboral.....	180
Gráfico 17. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según apoyo social y relaciones de amistad en el trabajo.....	182
Gráfico 18. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según el comportamiento del líder.....	184
Gráfico 19. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a la participación en el lugar de trabajo.....	186
Gráfico 20. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a indicadores de la calidad del empleo (recursos laborales).....	189
Gráfico 21. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a indicadores de la calidad del empleo (demandas laborales).....	191
Gráfico 22. Distribución de frecuencias de asalariados europeos por sector de actividad económica.....	192
Gráfico 23. Distribución de frecuencias de asalariados europeos según propiedad de los medios de producción (privado, público y otros).....	193

Gráfico 24. Distribución de frecuencias de asalariados europeos según el grupo ocupacional.....	193
Gráfico 25. Gráfico 25. Distribución de frecuencias de asalariados europeos según el tamaño de la organización.....	194
Gráfico 26. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según sector de actividad económica.....	195
Gráfico 27. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente de acuerdo al sector según la propiedad del tipo de producción.....	196
Gráfico 28. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según el grupo ocupacional.....	197
Gráfico 29. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según el tamaño de la empresa.....	197
Gráfico 30. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según la satisfacción laboral.....	199
Gráfico 31. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según la motivación laboral.	200
Gráfico 32. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según el estrés laboral.....	201
Gráfico 33. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según el bienestar laboral.	202

INTRODUCCIÓN

“EL ÚNICO LUGAR DONDE EL ÉXITO VA ANTES
QUE EL TRABAJO ES EN EL DICCIONARIO”.

(ANÓNIMO)

INTRODUCCIÓN

La respuesta a la cuestión de base sobre qué hacer para que una organización perdure en el tiempo parece encontrarse en la capacidad para superar la llamada tiranía de la disyuntiva: preservar lo fundamental, por un lado, y responder con agilidad a las demandas urgentes del entorno dinámico y cambiante, por otro. La teoría organizacional y de gestión de recursos humanos ha planteado diversas escuelas con el objeto de paliar, en parte, la solución a este problema fundamental e imperecedero. Desde la clásica gestión por instrucciones hasta la dirección basada en valores, pasando por una dirección por objetivos y estratégica, la preocupación ha sido idéntica: qué hacer para que una organización sea eficiente y eficaz en el tiempo.

Dicha preocupación no es baladí, por cuanto indica que su superación en la organización puede convertir a esta en ganadora. Aunque, si se tiene en cuenta que el entorno es permanentemente versátil la posición ganadora es efímera, de forma que la rapidez de respuesta y adaptación al entorno sería una condición necesaria aunque no suficiente, sin embargo, si se logra conocer qué es lo verdaderamente fundamental para la organización manteniéndose salvaguardado, entonces, sí se podrá llegar a alcanzar el podio de las organizaciones de éxito de forma permanente. En este sentido, para adaptarse al entorno con garantías de éxito lo imperativo es, ante todo, poder gestionar los intangibles –lo fundamental- es decir, las conductas y las actitudes observables de los individuos que integran las organizaciones.

La presente investigación se aproxima al paradigma propuesto por la dirección basada en valores, a través de la adopción de una perspectiva estratégica de la gestión de los recursos humanos y, en particular, se centra en el estudio de una de las actitudes laborales con mayor impacto en los resultados organizativos: la implicación emocional o afectiva del empleado con su puesto de trabajo.

Este posicionamiento -que implica hablar de valores, emociones y actitudes de las personas en el escenario laboral- no significa que los objetivos deban olvidarse, sino que por el contrario, se necesitan mutuamente. De este modo, la dirección por valores no anula la dirección por objetivos, sino que complementa y facilita su puesta en práctica al otorgarle un mayor sentido.

La implicación laboral en su dimensión emocional tiene mucho que aportar en relación con este enfoque, reparar en los valores, las motivaciones, las emociones, o los sentimientos, en definitiva en la dimensión afectiva de la actitud individual, por un lado, y al impactar positiva y significativamente en el logro de objetivos individuales y organizativos, por otro.

OBJETO Y PERSPECTIVA DE ESTUDIO

Si los valores y las emociones se localizan en la raíz, el tallo y las ramificaciones tienen un denominador común que constituye el objeto básico de esta tesis doctoral: la implicación emocional, es decir, el nivel en que el individuo considera el desempeño laboral como un factor crucial para su propia autoestima personal.

Desde este punto de vista la presente investigación opta por una perspectiva de estudio determinada –el comportamiento organizativo- y un método teórico y empírico acorde con la misma.

El comportamiento organizativo es entendido por Robbins (1996) como un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura provocan en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento en la mejora de la eficacia de las mismas. Asimismo, Ivancevich y Matteson (1996) lo conceptualizan como el estudio del comportamiento humano, de las actitudes y de las conductas dentro del marco organizacional recurriendo a teorías, métodos y principios de disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología cultural. Todo lo cual posibilita el conocimiento sobre las percepciones, los valores, la capacidad de aprendizaje y las acciones de los individuos. La diferencia en cuanto a las aportaciones de cada una de estas disciplinas radica en el punto de referencia de sus análisis. Por ejemplo, la psicología ha centrado su interés en el individuo a un nivel que puede denominarse micro, mientras que otras han contribuido a la comprensión de los conceptos desde un punto de vista macro, tales como los procesos grupales o la organización en su conjunto.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación analiza la implicación emocional tanto desde la perspectiva micro como macro. Por un lado, el enfoque micro focaliza en el individuo en su integridad a partir de la dicotomía razón-emoción. Por otro, el enfoque macro se adopta a partir de la exploración del impacto de determinadas características laborales y de contexto organizativo en el desarrollo de actitudes laborales como la implicación emocional.

HIPÓTESIS GENERAL

Los párrafos previos dirigen y orientan el sentido del estudio. Originariamente se pretendía indagar en el desarrollo de la implicación laboral de los individuos según el tipo de escenario de trabajo y de la organización a la que pertenecieran, así como las principales características sociodemográficas de estos. Sin embargo, a partir de las teorías más recientes que destacan la importancia de los sentimientos y emociones en el día a día de las organizaciones, se derivó el objeto de la investigación hacia la dimensión emocional de la implicación laboral, un concepto apenas explorado en la literatura científica. En este sentido, la implicación emocional de los asalariados europeos estará condicionada por sus características sociodemográficas, por las condiciones que configuran el escenario laboral, por el contexto organizativo y por determinadas variables actitudinales o de resultado.

Tres son los aspectos claves que orientan el estudio de la dimensión emocional de la implicación laboral en esta tesis: 1) la evolución del escenario económico y social de los últimos años demanda profundas transformaciones en las políticas y prácticas de recursos humanos; 2) la evidencia de que las experiencias laborales están repletas de todo tipo de emociones, las cuales intervienen en la formación de un conjunto de predisposiciones para la acción en el contexto de trabajo, impactando significativamente en los resultados individuales y organizativos; y finalmente, 3) la certeza de que la implicación en diferentes aspectos de la vida (trabajo, religión, familia, ideología, etc.) es una característica propia del ser humano, que le impulsa firme y permanentemente hacia el logro de la máxima satisfacción de ciertas necesidades vitales.

INTRODUCCIÓN

Con este marco de referencia, en la tesis se plantean cinco objetivos específicos:

1. La descripción general del estado de la implicación emocional de los asalariados europeos a partir de un conjunto de variables explicativas seleccionadas en la literatura científica.

2. La determinación de la existencia o no de asociación entre dichas variables antecedentes y la implicación emocional.

3. El análisis del impacto positivo o negativo de cada factor antecedente en el fenómeno objeto de estudio.

4. La determinación del conjunto de variables que de forma agregada facilitan el desarrollo de la implicación emocional.

5. Finalmente, la cuantificación probabilística del efecto que sobre la implicación emocional tienen las variables resultantes.

La sistematización del procedimiento capaz de resolver las cuestiones planteadas previamente se desarrollará en dos partes bien diferenciadas, la primera con el componente teórico y la segunda con la parte empírica del estudio.

DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO

La primera parte de la presente tesis doctoral comprende los dos primeros capítulos:

El capítulo 1 contextualiza teóricamente el objeto de estudio a lo largo de la evolución histórica de la gestión de los recursos humanos, poniendo en valor la utilidad teórica y práctica del análisis de la implicación emocional para las organizaciones del siglo XXI. Las contribuciones de García y Dolan (1997) y Bolívar, Sánchez y García (2002) servirán de referencia en un principio para la presente investigación. García y Dolan (1997) proponen un modelo triaxial de valores que focaliza en la confianza entre empleados y empleadores como elemento fundamental para armonizar el conglomerado

INTRODUCCIÓN

de valores económicos, éticos y emocionales que perviven en el interior de toda organización. Por su parte, Bólvivar (2000) destaca la importancia de las creencias individuales para la generación de determinados valores (confianza, eficacia, participación, etc.) que predisponen al individuo a actuar en una determinada dirección, desarrollando conductas que derivaran en la obtención de ciertos resultados organizativos. En definitiva, en este primer capítulo se efectúa una aproximación teórico-deductiva en torno a la actitud de la implicación, adoptando como punto de referencia el paradigma europeo sobre gestión de los recursos humanos a partir de la noción básica de que las personas se erigen como recurso primordial en el proceso estratégico de dicha gestión.

El capítulo 2 profundiza en el fenómeno de la implicación laboral. Dicho concepto forma parte de un espacio polisémico en el cual convergen otras nociones afines, tales como involucramiento, compromiso organizativo, participación directa, etc. Asumiendo la complejidad de esta realidad, en este capítulo se realiza una amplia revisión bibliográfica acerca de la implicación y de las variables que la literatura científica señala como antecedentes de tal fenómeno. Este recorrido bibliográfico pone de manifiesto la escasa atención que la literatura científica ha dedicado a la dimensión afectiva o emocional de la implicación laboral, a pesar del peso que las emociones representan hoy día para los empleados en su lugar de trabajo. Esta circunstancia nos lleva a adoptar la implicación emocional como objeto central de la presente tesis doctoral. Debido a la ausencia de estudios empíricos en esta materia, a la hora de formular las hipótesis de trabajo se asumirá que las conclusiones en relación al todo – implicación laboral- son extrapolables con relación a una de las partes: la implicación emocional. Estas hipótesis se agrupan en torno a cuatro grandes categorías de variables que emergen como resultado del trabajo realizado a lo largo de este capítulo: sociodemográficas, condiciones laborales, de contexto organizativo y actitudinales o de resultado.

DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Una vez definido el marco teórico, las siguientes fases del planteamiento metodológico se encaminan a la investigación empírica. Adoptando los siguientes enfoques en el esquema metodológico: el enfoque situacional del Modelo de las

INTRODUCCIÓN

Características del Puesto (Rabinowitz y Hall, 1977), el Modelo de Demandas-Recursos laborales (Demerouti et al., 2001), la Teoría de la Motivación Intrínseca de las Características Esenciales del Puesto de Trabajo (Hackman y Oldham, 1980) y el Modelo de Demandas Laborales (Karasek y Theorell, 1990).

Para evaluar el desarrollo de la implicación emocional se utiliza como principal fuente de información los microdatos extraídos de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010, elaborada por la Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (*Eurofound*). Los asalariados europeos han sido encuestados sobre un conjunto de cuestiones relacionadas con su calidad de vida laboral, abarcando aspectos estrictamente objetivos como el tipo de tareas, el salario, las condiciones del puesto de trabajo, etc., hasta otros de naturaleza más intangible que inquieren en los sentimientos y emociones de los trabajadores (conflicto de valores personales, ocultación de sentimientos, discriminación, implicación emocional, etc.). Para el diseño de la presente investigación estos elementos se agrupan en cuatro categorías de variables independientes: sociodemográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales o de resultado.

En el ámbito metodológico, la investigación comienza con un análisis cartográfico en los 34 países europeos que integran la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010, así como un minucioso estudio descriptivo univariado, bivariado y multivariante. Con el análisis univariado se pretende conocer cuál es la situación en términos de implicación emocional de los asalariados europeos. Asimismo, se desarrolla un análisis bivariado, en aras a determinar la posible existencia de asociación estadística entre cada una de las variables explicativas y el fenómeno objeto de estudio. Finalmente, se pone en práctica un análisis multivariante de la implicación emocional mediante dos técnicas estadísticas diferentes: Regresión Logística Binaria y Redes Neuronales Artificiales. El objetivo es medir el efecto conjunto que las variables independientes ejercen sobre el desarrollo de la implicación emocional en el contexto de trabajo europeo. El motivo que justifica la aplicación de una técnica estadística clásica basada en el supuesto de linealidad (regresión logística) y una más novedosa que tiene en consideración las posibles relaciones no lineales entre las variables independientes y la dependiente (redes neuronales artificiales) es

INTRODUCCIÓN

comprobar la eficacia de cada una de estas técnicas y la complementariedad entre las mismas, tal y como la literatura científica está mostrando con iniciales evidencias empíricas. Con estos procedimientos se pretende obtener el perfil del asalariado europeo implicado emocionalmente con su actividad laboral.

ALCANCE Y EXPECTATIVAS

Llegados a este punto es interesante señalar el por qué de la pertinencia de la implicación emocional en el contexto laboral de los actuales tiempos. La evolución del escenario económico y social en los últimos años exige profundas transformaciones en las políticas de recursos humanos, un cambio sustancial en el que actitudes laborales como la implicación adquieren especial relevancia. En dicho proceso en permanente transformación, el empleado debe estar constantemente en estado de alerta en el sentido de una continua predisposición con amplio margen de flexibilidad y adaptabilidad. Pero... ¿realmente es esto posible? Puede que sí, aunque para ello resulta ineludible construir vínculos entre la organización y el trabajador basados en el valor de la confianza.

La creación de estas relaciones de confianza entre trabajadores y organización es misión de los directivos, especialmente de los responsables de recursos humanos, quienes deben diseñar políticas y prácticas justas y equitativas que logren que los empleados se sientan protagonistas del proyecto organizativo. Es en este contexto donde surge la necesidad del estudio y comprensión de la implicación emocional, una actitud individual que fomenta la generación de vínculos basados en la confianza entre superiores y trabajadores. En este sentido, existe un conjunto de políticas calificadas como de alto rendimiento o de elevado compromiso que persiguen como objetivo básico la implicación de los trabajadores y, son señaladas como superiores en cuanto a efectividad

Todo lo expuesto hasta el momento alienta a pensar que la vinculación de los individuos con la organización se verá mediatizada por un conjunto de factores que se erigen como antecedentes en su desarrollo. La teoría de las expectativas de Vroom (1964) sugiere que la intensidad de tal unión se deriva de una interpretación personal acerca del escenario en el que se encuentran los individuos cuyas conductas diarias

INTRODUCCIÓN

estarán condicionadas por la evaluación que estos hagan acerca de lo que esperaban lograr y lo que la organización realmente les ofrece. Obviamente, el marco ideal sería el de ajuste entre las propias expectativas con los estímulos y condiciones ofrecidas por la organización, el fomento del desarrollo de sentimientos de pertenencia a un proyecto común y, que el individuo perciba que tiene la consideración de sus superiores. En definitiva con este trabajo se pretende establecer una apelación a sentir, pensar y actuar de forma diferente, al mismo tiempo que más productiva, de manera más humana con respecto a las habilidades y potencialidades de las personas. Por lo que la actividad laboral se debe convertir en el puente que conecte el *mundo exterior* –cada vez más incierto y caótico– con el *mundo interior*, de forma que ambos sean un poco más humanos y fructíferos.

CAPÍTULO 1

GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES: TENDENCIAS PASADAS, PRESENTES Y FUTURAS

"NADA EN EL MUNDO REEMPLAZA LA PERSISTENCIA.
EL TALENTO NO, PUES NADA ES MÁS COMÚN QUE
FRACASADOS CON GRAN TALENTO. LA PERSISTENCIA Y
LA DETERMINACIÓN PARECEN SIEMPRE PREVALECEER"

CALVIN COOLIDGE, 1872-1933.

1.INTRODUCCIÓN

Se comienza el presente capítulo con la vista puesta en un objetivo claramente definido: delimitar el concepto de Gestión de Recursos Humanos (GRH), haciendo un recorrido histórico en su evolución a través de un enfoque de GRH que señala el valor estratégico de las personas hasta derivar en la etapa evolutiva última conocida como Dirección por Valores (DpV), mediante la cual se pretende aproximar al lector a la dimensión emocional del individuo en su concepción integral dentro de las organizaciones. Esta línea de análisis del primer capítulo nos acerca a la demarcación del concepto de implicación emocional en el puesto de trabajo entendida en términos muy genéricos como aquella actitud que despliega el individuo en respuesta a diferentes factores de su entorno laboral más inmediato.

En la investigación acerca de la GRH existen dos paradigmas dominantes: el europeo y el americano (Brewster, 1999). Por un lado, el americano se basa en el supuesto de que el propósito de investigación en Recursos Humanos (RRHH) es establecer generalizaciones o leyes sobre la manera en cómo la gestión humana mejora el desempeño organizacional. Por otro, el paradigma europeo focaliza inicialmente en la necesaria comprensión de los fenómenos humanos en la organización a partir de las diferencias contextuales y en variables como la cultura, las estructura de propiedad, los mercados laborales, el rol del estado y las organizaciones sindicales, para después tener en cuenta esas divergencias y analizar el impacto del comportamiento humano en el desempeño organizativo. Este último enfoque es el adoptado a lo largo de la presente tesis doctoral.

2.GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión ha sido definida por Caicedo (2000), en términos generales, como la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social con recursos limitados para el logro de unos objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última. Chiavenato et al. (2007) asevera que la acción del sistema de administración de recursos es integrar y coordinar recursos organizacionales –muchas veces

cooperativos, otras veces en conflicto— tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, hacia los objetivos previamente definidos de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

Sin embargo, no es comparable la gestión de todos los recursos empresariales. Desde un punto de vista estratégico existe una clara diferencia entre los recursos tangibles (físicos y financieros) y los recursos intangibles como son las personas. En esta línea, resulta especialmente interesante para el objeto de estudio de la presente tesis doctoral, la aportación de Hernández (2004) cuando señala que la GRH trasciende la administración de recursos y se involucra en la forma en cómo se orienta la conducta de las personas, se potencian sus valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas. Tiempo atrás, Harper (1992) aseveran que el elemento común subyacente a todas las acciones desarrolladas desde el departamento de RRHH en la organización es maximizar el capital humano, tanto a nivel individual como colectivo, en aras a alcanzar un determinado desempeño individual que ayude en el logro de los objetivos organizacionales.

Hernández (2004) define el término gestión de recursos humanos como el conjunto de actividades que movilizan a las personas que integran la organización para la consecución de los objetivos de ésta. A lo que es pertinente añadir que una gestión de personas eficaz requiere como medio para alcanzar el fin que se logren los objetivos individuales y, en última instancia, que estos converjan con las metas organizativas. Esta última idea es confirmada en la mayoría de las definiciones que han proliferado en la literatura científica en relación con la gestión de recursos humanos. Es decir, para que el valor de las personas como recursos sea maximizado en la organización es inicialmente imperativo que ésta persiga, el cumplimiento de los objetivos individuales para que de este modo se genere una predisposición colectiva y conjunta en el cumplimiento de los objetivos organizativos. Ariza, Morales y Morales (2004) amplían la anterior definición en el sentido que la dirección y administración de personas ha de contemplar cuatro finalidades básicas que se podrían resumir en: (a) disponer de las personas apropiadas en el momento adecuado; (b) optimizar la triada persona-puesto-resultado; (c) desplegar la

integración de las personas en la organización y en su cultura con el deseo de permanecer en la misma y finalmente, (d) reparar en las necesidades de las personas y las potencialidades de la organización. En una línea similar, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) definen la gestión de personas como un fenómeno complejo, consecuencia de la cantidad de interrelaciones que se generan entre los factores que la constituyen.

En definitiva, y en base a la multitud de esfuerzos por conceptualizar el término de gestión de recursos humanos que se localizan en la literatura científica, en línea con el objetivo de la presente investigación, se puede concluir que lo verdaderamente importante es desplegar una fórmula en la que se repare en el recurso “personas” como tales, es decir en su dimensión “emoción versus razón”, como parte “integrante e indispensable” de la organización y donde la “voluntad” marcará la diferencia en el desempeño de lo que tiene que hacer el individuo en su trabajo en términos de “tener que hacer” frente a “querer hacer”. Esta concepción acerca de lo que debe entenderse sobre la gestión de personas, que será adoptada para el desarrollo de la presente tesis doctoral, está en sintonía con la aportación de De Hoogh, Den Hartog y Koopman (2005), quienes aseveran que aquellos empleados que se sienten bien con su actividad laboral desarrollan un incremento de voluntad para invertir más esfuerzo y entusiasmo en el trabajo.

3.GÉNESIS Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Según Barley y Kunda (2001), los orígenes de la gestión de las personas en las organizaciones surgen en el contexto estadounidense de mediados de siglo XIX, coincidiendo con la proliferación de grandes empresas y el afianzamiento del sistema capitalista y de producción industrial. De acuerdo a González y De Elena (1999), los comienzos se sitúan con la segunda revolución industrial, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

La gestión de recursos humanos como concepto se formaliza en los EE.UU. a finales de 1970 y principios de 1980, constituyendo su enfoque de partida nuevas prioridades en sus funciones y actividades, siempre en línea con la estrategia general organizativa. Surge la figura del gestor de RRHH, incrementándose paulatinamente

sus relaciones con los directores de línea. Además se produce una evolución desde una gestión basada fundamentalmente en la colectividad de los recursos humanos de la organización hacia una gestión focalizada en cada uno de los individuos, es decir, el gestor de RRHH empatiza en mayor medida con los intereses particulares, preocupaciones, inquietudes o circunstancias que giran en torno a cada miembro de la organización.

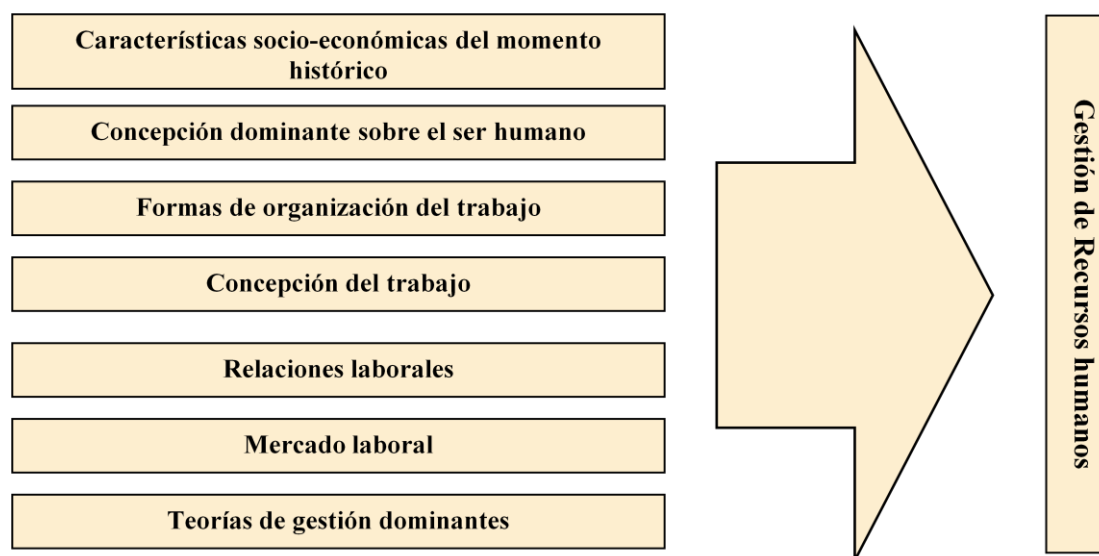
Son numerosos los autores que han analizado los elementos inductores de cambios significativos en la evolución de la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, Drucker (1993) considera que son tres los factores que han impactado en tal evolución: (a) el entorno jurídico, social, político, tecnológico y sindical; (b) la progresiva complejidad de la estructura organizativa; y finalmente, (c) la evolución de los métodos de gestión y ciencias humanas.

Por su parte, Leal-Millán et al. (2001) señalan que las principales causas evolutivas de la GRH están asociadas con el cambio en: (a) las diferentes concepciones formuladas sobre la propia naturaleza humana; (b) las diversas funciones del personal en el contexto organizativo; (c) el área organizativa encargada de gestionar los recursos humanos, así como los roles y funciones que en la misma son desempeñadas; y, finalmente; (d) las múltiples escuelas que han influido en el desarrollo de teorías organizacionales.

Más recientemente, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) sintetizan en siete los factores determinantes de la gestión de personas que inciden en su concepción, filosofía y prácticas (ver figura 1): (a) las condiciones sociales, políticas y económicas del momento histórico; (b) la concepción de dominio sobre el individuo; (c) las formas de organización del trabajo (d) el concepto de trabajo; (e) las relaciones laborales; (f) el mercado laboral y, (g) las teorías de *management* emergentes. Estos elementos han experimentado profundas variaciones como consecuencia, fundamentalmente, de la continua y feroz complejidad de entornos cada vez más dinámicos. De modo que su análisis es crucial para conocer cómo han evolucionado las prácticas de gestión de personas desde un enfoque puramente administrativo a otro más humano, donde los trabajadores van ganando

protagonismo en el logro de los objetivos de las organizaciones en un contexto de eficiencia social.

Figura 1. Factores determinantes en la evolución de la gestión de recursos humanos.



Fuente: Calderón, Álvarez y Naranjo (2006).

Los siguientes párrafos se dedican a la exploración de los aspectos determinantes en el cambio de paradigma de la GRH, cuya evolución histórica se recoge de modo sintético en el cuadro 1.

Cuadro 1. Evolución de aspectos fundamentales en el cambio de paradigma de la gestión de recursos humanos.

	1900-1930	1931-1960	1961-1990	1991 - adelante
Teorías de Gestión	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia de las diferentes prácticas y políticas de recursos humanos
Individuo	Individuo Económico-racional	Individuo social	Individuo organizacional o administrativo	Individuo psicológico y emocional
Trabajo	Mercancía regulada por el	Mercancía regulada	Mercancía regulada (negociación)	Mercancía de libre mercado.

		mercado cuyo precio es el salario	(negociación colectiva)	colectiva)	Flexibilización y desregulación
Escenario socio-político y económico		Liberalismo económico. Estabilidad	Institucionalización Crecimiento	Globalización Crisis	Neoliberalismo Competitividad elevada
Relaciones laborales		Huelgas y salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregularización
Valores culturales predominantes		Manufactura, lealtad, aquiescencia, obediencia, norma	Racionalización, motivación, eficiencia, medición de resultados	Movilidad, flexibilidad	Desarrollo, aprendizaje continuo, compromiso e implicación
ORGANIZACION	Finalidad organizativa	Cantidad	Eficiencia	Reducción de costes	Calidad
	Posición y relevancia organizativa	Operativa	Táctica	Táctica	Estratégica
	Conocimientos relevantes en la organización	Económico financieros y legales	Psicología	Derecho del trabajo	Planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia a partir de Calderón, Álvarez y Naranjo (2006); Ariza, Morales y Morales (2004); Abarzúa, Contreras y Robles (2002).

Los escenarios sociales, políticos y económicos en los que se hallan inmersas las organizaciones constituyen condicionantes externos para el desarrollo de las políticas y prácticas de GRH. Durante los últimos años, los países desarrollados han sido testigos de transformaciones significativas en sus diferentes escenarios políticos, económicos, tecnológicos y sociales. Las vicisitudes de la economía (desregulación, surgimiento de competidores nacionales e internacionales, apertura de mercados...), la creciente privatización de empresas, el progresivo crecimiento de las innovaciones tecnológicas o los cambios demográficos en la fuerza de trabajo (rol de la mujer en el mercado laboral, diversidad cultural, brecha generacional, esperanza de vida, envejecimiento de la población, etc.) se erigen como elementos determinantes en el proceso evolutivo al que han asistido las organizaciones. Por ejemplo, la economía tradicionalmente ha condicionado las relaciones laborales entre organización e individuo, al ser considerado éste un recurso gravoso para los balances de las empresas. Las economías fuertes, con elevada ocupación laboral de la población y las débiles con altos niveles de desempleo aplican necesariamente políticas y prácticas de GRH muy desiguales.

En definitiva, la globalización de los mercados –a través de la expansión del comercio internacional, la coyuntura económica, la aceleración del flujo de capital, la demanda de la movilidad geográfica y funcional de la fuerza de trabajo, etc.– ha obligado a las organizaciones a ser más competitivas y más flexibles derivando a una revisión de sus políticas de RRHH. Igualmente, la concepción del trabajador ha avanzado en la misma medida, resultado de la modernización de la sociedad. Este transcurso evolutivo sobre la noción del hombre trabajador en la organización ha consistido básicamente en la idea de que si se asume que este se comporta conforme a los principios de la racionalidad económica (Arruñada, 1998), las prácticas de gestión de personas serán muy diferentes a si se considera hombre social o si predomina el concepto de hombre organizacional (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006). Inicialmente, el trabajador es concebido como *hombre económico-racional* (Argyris, 1983) que conoce las relaciones causales de medios-fines y que trata de optimizarlas en búsqueda del máximo beneficio material (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006). Después evoluciona hacia el *hombre administrativo u organizacional* quien, sobre la base de que no existe la perfecta racionalidad sino que ésta es limitada, busca encontrar soluciones satisfactorias más que óptimas (Simón, 1972). Este desarrollo contribuye a la desaparición del planteamiento básico de la organización taylorista del trabajo, caracterizado por impedir la autonomía, la iniciativa y la creatividad al trabajador fortaleciéndose la noción de que estos aspectos son muy deseables y fundamentales en aras a que las organizaciones sean cada vez más competitivas. Es apreciable además, cómo durante los últimos años ha existido un cambio significativo sobre la idea que los gerentes tienen en relación con el rol que sus trabajadores desempeñan en la organización, a partir de que diferencian entre el individuo que piensa y el que ejecuta, hasta ser reconocido en su integridad con posibilidades para pensar, ejecutar y sentir dentro de la organización traduciéndose en fuente potencial de ventajas competitivas y de diferenciación.

Por otro lado, basta una breve historia de las últimas décadas para poner de manifiesto cómo “el trabajo” ha cambiado y porqué hoy en día nos encontramos en el escenario laboral en el que nos hallamos resultado fundamentalmente del contexto socio-político y económico del momento. La concepción del trabajo ha avanzado considerablemente, desde la revolución industrial y el consolidado liberalismo

económico de finales de 1800, hasta el desarrollo explosivo de las tecnologías de la información y el resurgimiento del libre mercado bajo el paraguas de la globalización derivando en un neoliberalismo renovado. De este modo y como resultado del avance de la concepción del trabajo, desde finales del siglo XX se asiste a un cambio sustancial en las relaciones laborales y al surgimiento de la cultura de los contratos temporales o de duración limitada, en la que subyacen aspectos tales como la inseguridad sobre el futuro en el trabajo, la subcontratación de muchas funciones organizativas, la reducción de plantillas y una cultura endémica de largas horas de trabajo. Esta tendencia se dirige hacia lo que eufemísticamente se denomina como “fuerza de trabajo flexible”, que emerge en el Reino Unido e Irlanda y se extiende más lentamente hacia Europa Occidental y, posteriormente, con más fuerza aún en Europa del Este.

Asimismo, aparece el fenómeno de la americanización de los lugares de trabajo, que se traduce a nivel de patrones y relaciones laborales en nuevos síntomas y tendencias tales como la incertidumbre laboral, como consecuencia de la disgregación vertical de las organizaciones, la imperante jornada parcial, la intensificación del trabajo, la compleja conciliación de vida personal-laboral, el trabajo en equipo, etc.

A lo largo de esta evolución de la gestión de los recursos humanos se pueden distinguir cuatro etapas fundamentales: administrativa, psicotécnica, laboral y de gestión estratégica de RRHH (ver cuadro 2). La etapa administrativa se caracteriza fundamentalmente por un departamento de RRHH residual con funciones operativas, administrativas y técnicas de relaciones laborales, dependiente del departamento de administración y cuya finalidad primordial es el mantenimiento de los objetivos de producción. La etapa psicotécnica se basa en el propósito de máxima eficiencia como sistema formal con una posición táctica de segundo nivel jerárquico dentro de la organización. En tercer lugar, la etapa laboral se caracteriza por el objetivo de maximización y optimización de resultados, donde el departamento de RRHH se constituye como departamento de personal, primando los intereses de la empresa frente al de los trabajadores. Finalmente, en la etapa evolutiva de gestión recursos humanos el talento, el conocimiento y los valores van

ganando terreno, es decir, el individuo es considerado en su concepción integral persiguiéndose un enfoque sistémico y estratégico en el desarrollo de las diferentes funciones que se desempeñan desde el departamento de recursos humanos.

En definitiva, los dominios de la gestión de RRHH han evolucionado desde los tradicionales que son característicos de la administración de personal –tales como la selección, la remuneración y la evaluación– hasta políticas y prácticas más sistémicas que fomentan la participación, la autonomía, el trabajo en equipo, la motivación, la satisfacción, la implicación, la comunicación o la formación específica, entre otras. Además es fácilmente observable cómo el enfoque de gestión de recursos humanos transita desde constituir una función puramente administrativa y operativa a otra estratégica, donde el creciente predominio del paradigma humanista se convierte en fuente potencial de ventajas competitivas. En este sentido, la función de los RRHH gana protagonismo y se acerca en términos de importancia estratégica al mismo nivel que los recursos tangibles, tales como los financieros o tecnológicos.

Cuadro 2. Evolución de los diferentes modelos de gestión de recursos humanos.

	1900-1930	1931-1960	1961-1990	1991 -adelante
Modelos de gestión (Miles, 1975)	Modelo tradicional (Miles, 1975) Etapas industrial (Ariza, Morales y Morales, 2004) (Puramente administrativo y operativo)	Modelo de relaciones humanas (Miles 1975) Etapas administrativa (Ariza, Morales y Morales, 2004) (Interpretación de lo humano en la organización)	Modelo de los recursos humanos (Miles, 1975) Etapas psicotécnica y laboral (Ariza, Morales y Morales, 2004) (Motivación, paternalismo)	Modelo de gestión estratégica de recursos humanos (Miles, 1975) Etapas de RRHH (Ariza, Morales y Morales, 2004) (Gestión efectiva, especialización e integración de diversas políticas y prácticas de RRHH)

Fuente: Elaboración propia a partir de Calderón, Álvarez y Naranjo (2006); Ariza, Morales y Morales (2004); Abarzúa, Contreras y Robles (2002).

A grandes rasgos, la evolución histórica de la gestión de personas se podría sintetizar, en dos grandes bloques o enfoques: enfoque determinista y enfoque integrador (Alhama y Martínez, 2006) (ver cuadro 3). El enfoque determinista se constituye como el caduco paradigma de la era industrial que hace referencia al

modelo tradicional de la dirección de RRHH en el que prima la idea de que el individuo debe limitarse exclusivamente a la permanente adaptación al medio y a las condiciones laborales que se le imponen. Por otro lado, el enfoque integrador persigue el desempeño de prácticas que rompan con la visión de “*la persona como recurso*” y repare en mayor medida en el “*dominio personal*”, es decir atiendan a las metas y necesidades individuales, predominando una visión compartida de valores y el aprendizaje continuo.

Cuadro 3. Pensamiento determinista versus integrador de la gestión de recursos humanos.

Enfoque determinista (Pasado)	Enfoque integrador (Futuro)
Personas-recursos	Personas-con metas y necesidades
Visión de la Alta Dirección	Visión compartida
Objetivos organizacionales	Objetivos individuales y organizacionales
Individualismo	Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia a partir de Alhama y Martínez (2006).

Una vez revisado el progreso de la gestión de personas hasta el momento actual, en el siguiente apartado se analizan las tendencias emergentes que los entornos actuales demandan en relación con las prácticas de recursos humanos.

4.TENDENCIAS FUTURAS EN LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Debido a todos los condicionantes externos a las organizaciones, las políticas y acciones de la GRH han evolucionado y continuarán haciéndolo en el futuro. Las organizaciones necesariamente están cambiando al mismo nivel y ritmo que su entorno no sólo con crecimiento tecnológico, innovación o novedosos procesos organizativos internos y externos, sino que también evolucionan a partir de las actitudes, conductas, comportamientos, competencias y conocimientos de las personas que las integran. En consecuencia la forma de gestionar personas debiera revisarse a medida que el mundo se transforma.

Este escenario impacta en la forma de hacer las cosas en los lugares de trabajo y empieza a dejar huella en las actitudes laborales de los empleados. De forma que el papel de los gestores de RRHH debería ir en la dirección de servir de

punta de lanza para el cambio a nivel de actitudes, conductas, comportamientos de los individuos, en aras de orientar a las organizaciones en un entorno extremadamente competitivo que requiere de las personas como recurso estratégico. Para ello, según Cerio y Moriones (2002), la empresa debe conjugar acciones específicas de la GRH dirigidas a que se fomenten favorecedoras condiciones laborales, de tal manera que los empleados se conviertan a través de sus conductas y actitudes en potenciales creadores de ventajas competitivas.

Llegados a este punto, conviene recordar el rol crucial que el trabajo juega en la vida de las personas, erigiéndose en un elemento crítico de las diferentes conductas y actitudes que el individuo desarrolla en el contexto laboral y extrapolables al resto de ámbitos vitales: personal, familiar y social. El trabajo ha sido definido como una actividad propositiva e intencional que no tiene un fin en sí mismo, sino que es un medio para obtener un determinado resultado (Salanova, Gracia y Peiró, 1996). La actividad laboral no sólo implica cuestiones económicas o legales, sino que también cumple funciones sociales muy diversas y significativas, ya que conjuga aspectos emocionales, afectivos, cognitivos y conductuales (Topa, Palací y Morales, 2004). En definitiva, la actividad laboral comporta diferentes aspectos intrínsecos que son muy valorados por el individuo y que debieran ser igualmente considerados por los gestores organizativos que inquietan el desarrollo de positivas actitudes laborales como la implicación laboral, con vistas a despertar la razón y el sentido del trabajo en la vida del empleado. Esta circunstancia exige nuevos retos en la dirección de personas como, por ejemplo, la implantación de prácticas de alto rendimiento, alto compromiso y alta implicación, así como nuevas formas de actuar responsablemente por parte de los gestores organizativos con los trabajadores. En esta línea, cabría señalar las tendencias futuras o cambio de paradigma en la gestión de recursos humanos que reclama el nuevo escenario laboral, social y económico, un nuevo concepto de prácticas de RRHH que inciden en el desarrollo de comportamientos y conductas con efectos sobre el desempeño organizativo. Se trata de políticas calificadas como de alto rendimiento o de elevado compromiso son señaladas como superiores en cuanto a efectividad (Ichniowski, Shaw y Prennushi, 2003; Delaney y Huselid, 1996). Las cuales nacen bajo el prisma de una perspectiva estratégica de los RRHH ya que, como aseveran Fombrum,

Tichy y Devanna (1984), cualquier estrategia específica que desarrolle una organización requiere de unas prácticas de RRHH disímiles a aquellas adoptadas por una empresa con diferente opción estratégica. Según Huselid (1995), las políticas de alto rendimiento refuerzan los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, así como aumentar su motivación. Ulrich (1998) asevera que parten de la base que cuando las capacidades de la empresa se combinan con la motivación de los trabajadores, el resultado no es una adición, sino un efecto multiplicador del valor creado en la organización.

En referencia con el objeto de la presente investigación, Sabater y Sanz (2002) afirman que a diferencia de las prácticas de RRHH propias de los estilos de gestión más tradicionales, las de alto rendimiento persiguen como objetivo básico la implicación y compromiso del trabajador en la empresa. Consisten básicamente en un nuevo planteamiento de la gestión de personas dirigido al logro del compromiso de las mismas lo que supone facilitar su participación activa en todo lo relacionado con sus puestos de trabajo, con el consiguiente despliegue de recursos y apoyo organizativo que sea necesario. Cerio y Moriones (2002) aseveran que aunque siempre ha sido necesario para la empresa algún tipo de compromiso de los empleados, el escenario competitivo de los últimos años hace de la colaboración e implicación de estos una condición sine qua non para el éxito empresarial, obligando de algún modo al diseño e implantación de este tipo de prácticas de alto rendimiento. Guthrie (2001) manifiestan que tales prácticas son consistentes a la hora de proveer a los empleados con la oportunidad, habilidad y motivación necesaria para contribuir al éxito organizacional en entornos que demandan elevados niveles de compromiso y participación, típicos de estrategias competitivas de diferenciación.

Pero la puesta en funcionamiento de este tipo de medidas no está exenta de dificultades. Ya que uno de los mayores inconvenientes que implica su aplicación y desarrollo es conocer con qué medios se consiguen, es decir, qué es lo que entrañan realmente. Una solución, por ejemplo, la proporciona la literatura científica cuando recomiendan que lo necesario sea facilitar apoyo organizativo a los empleados. En este sentido, algunos autores coinciden en que el factor más importante que prepara

el desarrollo de este tipo de prácticas es conceder autonomía a los individuos en su trabajo (Arthur, 1994).

En definitiva, los entornos que imperan en la actualidad son cada vez más exigentes por lo que las organizaciones requieren del despliegue de estrategias oportunas para su diferenciación con respecto al resto de competidores. En un contexto tan globalizado, sólo el carácter innato e inimitable de las personas puede lograr que surjan organizaciones disímiles, con todo lo que ello implica en términos de mejora del desempeño organizativo. La idea que subyace a este planteamiento supone posicionar al recurso “persona” en términos de importancia de valor económico para la organización al mismo nivel, como mínimo, que al resto de recursos que tradicionalmente se han considerado imprescindibles. E incluso gestionándolos en su integridad como lo que son: personas en la que predomina la condición humana, es decir, un factor productivo que a diferencia del resto de *inputs* piensa y actúa siempre bajo el influjo de un proceso acumulativo de sentimientos, valores y emociones.

5. VALOR ESTRATÉGICO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

5.1. Dirección estratégica de los recursos humanos

Hasta el momento, se ha señalado que la competitividad que exige la complejidad del entorno actual hay que buscarla en yacimientos tradicionales de éxito empresarial tales como la tecnología, la innovación o el acceso a los recursos financieros, sin olvidar que las personas constituyen un recurso esencial como fuente potencial de diferenciación. Será a partir de 1980 cuando las organizaciones se inician en el desarrollo de estrategias dirigidas a la mejora de la calidad y de la productividad, constituyendo el eje fundamental sobre el que giraría todo ello a través de la movilización de los RRHH mediante programas de motivación, integración, implicación y participación (Padial, 2005).

Numerosos autores coinciden en que existen tres grandes factores en el marco de las estrategias que determinan el éxito en una empresa: (a) la industria, (b) el país y sus recursos y, finalmente (c) las capacidades y destrezas (Gareth, 2002;

Grant, 1996; Bueno, 1996; Menguzzato, 1991). A su vez, Jhonson, Scholes y Whittington (2006) distinguen las siguientes áreas de recursos claves para el desarrollo de estrategias organizativas: el personal, la información, las finanzas y la tecnología. Por su parte y a nivel de estrategias de RRHH, Wright y McMahan (1992) señalan tres aspectos decisivos: la organización de los recursos humanos, el personal como recurso propiamente dicho y sus comportamientos y actitudes. En esta línea, los sistemas laborales flexibles, la formación exhaustiva en la empresa y el elevado compromiso de los empleados se erigen como elementos cruciales en el desarrollo de ventajas competitivas (Bae y Lawler, 2000). Desde esta perspectiva, la gestión de recursos humanos debe ser entendida como un sistema de organización diseñado para lograr excelencia competitiva sostenible a través de las personas (Snell, Youndt y Wright, 1996) adquiriendo un carácter determinante para su supervivencia.

De este modo, surge el término de gestión estratégica de los recursos humanos (Wright y McMahan, 1992) Luna y Torres (2007) ha venido a denominarse *dirección estratégica de recursos humanos* (DERH). Esta perspectiva nace del deseo de los investigadores por demostrar la importancia que las personas tienen en el rendimiento organizativo dependiendo de ello el que unas organizaciones tengan éxito y otras no (Porrás y Cejas, 2011).

En el marco de la concepción estratégica de la GRH son señaladas dos dimensiones o facetas: *soft* y *hard*. La faceta dura o *hard* hace referencia a los aspectos cuantitativos y operativos de la gestión de personas. Por su parte, la dimensión *soft* se corresponde en concreto con el comportamiento del personal tanto a nivel individual como colectivo. Dimensiones éstas asociadas con las dos teorías X e Y respectivamente sobre el estilo de dirección que el gestor organizativo desarrolla (McGregor, 1960). La Teoría X de McGregor (1960) considera a los trabajadores un recurso más, predominando una visión instrumentalista y utilitarista sobre los mismos (Ting-Ding y Déniz, 2007). Por ello, los empleados son vistos como simples medios de producción y como un coste a soportar. En cambio la Teoría Y de McGregor (1960) se basa en la noción de que los empleados suponen

un recurso valioso cuidar y potenciar como fuente de numerosas ventajas competitivas (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Teorías X e Y en la dirección de recursos humanos (McGregor, 1960).

Teoría X	Teoría Y
A los empleados no les gusta trabajar y tienden a evitarlo siempre que les sea posible	El trabajo puede ser fuente de satisfacción o insatisfacción dependiendo de las condiciones del entorno laboral más inmediato
La organización requiere que sus empleados sean controlados y obligados para el logro de sus objetivos	Los trabajadores son capaces de desarrollar el autocontrol si están comprometidos con su organización o implicados con su propia actividad laboral
Eluden la responsabilidad y prefieren ser dirigidos en lugar de dirigir	Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades
La mayoría concede más importancia a la seguridad y bienestar y son poco ambiciosos	La creatividad se halla en la mayoría de las personas y éstas disponen de mucho potencial intelectual no valorado y utilizado en su totalidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Ting-Ding y Déniz (2007).

La teoría Y de McGregor (1960) es adoptada en su integridad en la perspectiva y análisis desarrollado en la presente tesis doctoral ya que se considera muy relevante el aspecto del “personal” y su “comportamiento” por su contribución significativa en potenciar el éxito de una dirección estratégica de personas. Esta línea de pensamiento sobre DERH entronca con la Teoría de los Recursos y Capacidades, basada en la concepción de la empresa como un conjunto de recursos donde priman las personas como fuente principal de valor en el desarrollo de ventajas competitivas al ser escasos, inimitables y carecer de sustitutos cercanos. Sin embargo, es preciso señalar que tener empleados con talento y de elevada calidad no garantiza que estas ventajas sean sostenibles en el tiempo e incluso ni a corto plazo si los trabajadores no están implicados ya que el talento es susceptible de ser desechado o que se produzca migración a la competencia.

Sahoo, Das y Sundaray (2011) profundizan en el concepto de DERH y subrayan que el conjunto de políticas y prácticas que caracterizan el sistema estratégico de los RRHH deben ser coherentes internamente, y diseñadas en aras a que su implementación facilite que el capital humano en definitiva contribuya en el logro de los objetivos organizativos con un enfoque proactivo, macro y a largo plazo. Además, estos autores conciben a las personas como activos o inversión, no como gastos a minimizar.

Una vez puesto de manifiesto la importancia de desarrollar una DERH en la organización se considera importante analizarla en profundidad. De forma que la estrategia de RRHH más deseada sería aquella que lograra atraer a los mejores talentos, motivarlos, implicarlos con su actividad laboral y comprometerlos con la organización a la que pertenecen.

Según la literatura científica (Delery y Doty, 1996) coexisten dos perspectivas manifiestamente diferenciadas en relación a las prácticas de RRHH y su efecto en el rendimiento individual y organizativo: El enfoque universalista y el contingente. Básicamente, el primero se fundamenta en la noción de que los resultados (implicación laboral y desempeño individual) en la organización dependen en su totalidad de la aplicación del conjunto de prácticas de RRHH independientemente de sus condicionantes internos o externos (Guest, 2002; Boselie et al., 2001). Es decir, existen un conjunto de prácticas de RRHH consideradas óptimas que producen los mismos buenos resultados en cualquier tipo de organización.

Por su parte, el enfoque contingente, defiende que el impacto o efecto de las diferentes prácticas de RRHH depende del contexto en el que estas se apliquen y desarrollen (Wright y Gardner, 2003; Jackson y Schuler 2004). Según este enfoque, las políticas de RRHH deben ser coherentes en su totalidad con el resto de la organización y con su entorno (Delery y Doty, 1996). Los argumentos contingentes implican la existencia de interacciones, en lugar de las relaciones lineales planteadas por el modelo universalista (Villarroya, 2011). A partir de este enfoque, García-Pardo (2007), introduce la variable *integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso estratégico* como reguladora de la relación entre los recursos humanos y los resultados, de tal forma que la eficacia de las políticas y prácticas implementadas en la organización depende de la consideración de las personas como elemento clave en la formulación de la estrategia y por lo tanto, en el logro de ventajas competitivas.

Pero la implantación de la dirección integrada de RRHH en las organizaciones no es fácil. Al contrario, Cabrera y Mejía (2002) la consideran un proceso complejo que necesita apoyarse en cuatro pilares fundamentales: en primer

lugar, una concepción múltiple del comportamiento humano fundamentada en un enfoque sistémico del individuo que integre la perspectiva económica (agente que aporta valor), la psicológica y la social, a partir de su combinación podrá entenderse mejor la conducta organizativa de las personas. En segundo lugar, un alto rendimiento en la implantación de las prácticas de gestión de RRHH, es decir, alcanzar un impacto positivo sobre los resultados de la empresa. En tercer lugar, un alineamiento en el diseño de tales prácticas que deberán ser compatibles entre ellas (alineamiento horizontal o coherencia interna) y con la estrategia general organizativa (alineamiento vertical o coherencia externa de los sistemas de recursos humanos). En cuarto y último lugar, lograr estimar las inversiones realizadas desde el departamento de RRHH, lo cual resulta necesario para la medición o evaluación de los resultados de la aplicación de tales prácticas. Todos estos aspectos son básicos para desarrollar una gestión de personas desde un punto de vista estratégico en la organización.

El objetivo del enfoque contingente en el despliegue de prácticas de RRHH ha evolucionado desde el puro y mero control de los trabajadores (Gooderham, Parry y Ringdal, 2008) hasta fomentar la implicación de los mismos con su puesto y compromiso con su organización (Collins y Smith, 2006) como medio para alcanzar mejoras en el desempeño individual y organizativo.

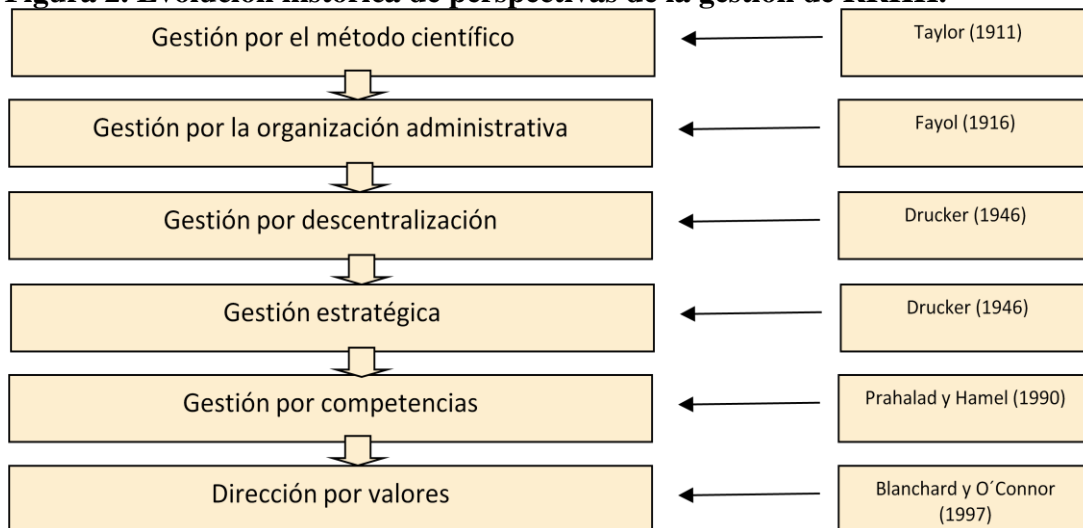
En definitiva, llegados a este punto se puede afirmar que la optimización de la gestión de RRHH en las organizaciones de hoy en día requiere de: (a) la concepción del recurso esencial organizativo –individuo- en su integridad “razón versus emoción”, (b) prácticas y políticas cohesivas que contemplen ambas dimensiones y se hallen en coherencia con el resto de las funciones organizativas y finalmente, (c) la voluntad de los trabajadores para adoptar y asumir las políticas que los gestores decidan desarrollar. Para todo ello, el rol de la voluntad del trabajador es crucial en la generación de actitudes laborales que faciliten el desarrollo de comportamientos y actitudes positivas en el trabajo. En este sentido la actitud laboral de la implicación del empleado con su puesto de trabajo se erige como factor clave tanto para el individuo como para la organización.

6. LOS VALORES Y LAS EMOCIONES EN EL TRABAJO: PIEDRA MILIAR EN LAS ACTITUDES LABORALES DE LAS ORGANIZACIONES DEL S. XXI

La gestión de recursos humanos ha evolucionado desde una dirección basada en instrucciones y órdenes (DpI) a un tipo de gestión por valores (DpV), pasando entre medias por una dirección cuyo fin último era la consecución de objetivos (DpO), dicho proceso evolutivo surge como resultado de la necesidad de las organizaciones en los últimos cuarenta años de adecuarse competitivamente a un mercado cada vez más exigente e imprevisible.

A continuación se ilustra oportunamente la evolución histórica de estos diferentes enfoques en la gestión organizativa hasta llegar a la gestión por valores (ver figura 2).

Figura 2. Evolución histórica de perspectivas de la gestión de RRHH.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en dicha figura, la evolución de los enfoques en *management* ha progresado desde un modelo rígido propio de la era industrial del momento, a otro de naturaleza humanista, mucho más flexible y adecuado para la era digital que concede toda su importancia al nivel nuclear organizativo, en definitiva al capital humano como factor diferenciador.

A partir de un marco capitalista industrial con organizaciones burocráticas y piramidales caracterizadas por una elevada estandarización de resultados en un entorno estable, con una línea intermedia poco profesionalizada, sin autonomía y control en su puesto de trabajo y una base operativa destinada exclusivamente a acatar normas, en definitiva, una gestión de personas basada en órdenes, exigencias, controles o dominio (método científico y administración organizativa) tiene lugar el avance hacia otra caracterizada por mayor autonomía y flexibilidad (estratégica y por competencias) surgiendo la dirección por objetivos (DpO) que permitía a los gestores y directivos establecer estrategias y trasladarlas a los trabajadores, para derivar finalmente en una gestión basada en valores.

A finales del siglo XX aparecen nuevos modelos de dirección de negocios donde la organización clásica –entendida como máquina irracional carente de emociones con el trabajador– va quedando eclipsada por nuevas aportaciones de investigación sobre la integración de los valores en la vida organizacional (DpV). De hecho son numerosos los estudios que confirman que la pieza crucial para entender la dinámica de las organizaciones está en conocer los valores que las rigen, los cuales, a su vez, son los responsables del comportamiento de las personas, las organizaciones y la sociedad (García y Dolan, 1997). Para este autor la dirección por valores, más allá de una nueva moda de dirigir empresas, supone una novedosa forma de concebir y emplear conocimientos procedentes de la Psicología Social. Dicho paradigma es analizado con mayor profusión en el apartado dedicado a los valores en el trabajo y en la organización. Sin embargo, cabe señalar en este preciso momento que su objetivo fundamental es lograr la coexistencia y coincidencia entre los valores del trabajador, por un lado, y de la organización, por otro, con la finalidad última de lograr el bienestar de aquel en el contexto laboral y optimizar tanto el desempeño individual como el organizativo. Este enfoque de gestión asume que las personas sólo llegan a desarrollar totalmente su capacidad cuando creen verazmente en lo que hacen, es decir cuando perciben y sienten que sus objetivos personales se encuentran alineados con los organizacionales.

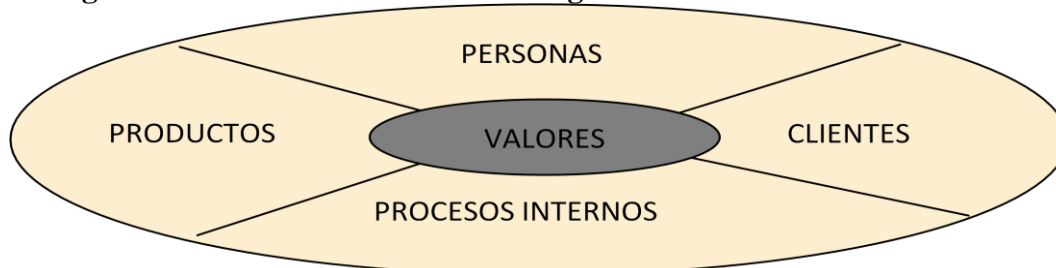
Sin embargo, es pertinente señalar que aunque este tipo de dirección se encuentra en unos niveles muy desarrollados a nivel teórico y conceptual, la realidad

es que su puesta en práctica en las organizaciones se sigue desdeñando y los gestores continúan optando en su mayoría por una dirección basada fundamentalmente en objetivos o resultados. A pesar de que la teoría subyacente de la DpV suele formar parte de los discursos más recurrentes, cuando existen desviaciones negativas en la productividad o en los beneficios, los directivos apartan este enfoque de su gestión diaria de RRHH en las organizaciones recurriendo de nuevo a la DpO.

6.1. Valores en el trabajo y en la organización

Tradicionalmente las emociones o valores como núcleo central en la gestión de RRHH han sido minusvalorados en términos de rendimiento y eficiencia organizativa. Sin embargo, existen numerosos estudios que muestran evidencias científicas sobre su contribución en la generación y mantenimiento en el tiempo de óptimos resultados organizacionales.

Según Durán-Rodríguez (2008), el enfoque en valores implica un cambio cultural que afecta directamente a las cuestiones estratégicas básicas en el día a día de las actividades laborales de los individuos que integran la organización. La autora asevera que este tipo de dirección podría estar orientado al cambio desde una cultura de empresa convencional basada en valores económicos de control hacia otra nueva forma de pensar que incorpore valores de desarrollo, éticos y emocionales. Asimismo, de acuerdo con Bolívar, Sánchez y García (2002), lo que realmente mueve a las personas y a las organizaciones habrá que hallarlo en algo más complejo que lo económico: **en los valores**. En esta línea, son cuatro los factores que más contribuyen en la conformación de los valores de una organización son las personas, los clientes, los productos y los procesos internos de negocios (ver figura 3).

Figura 3. Conformación de valores organizativos.

Fuente: Elaboración propia

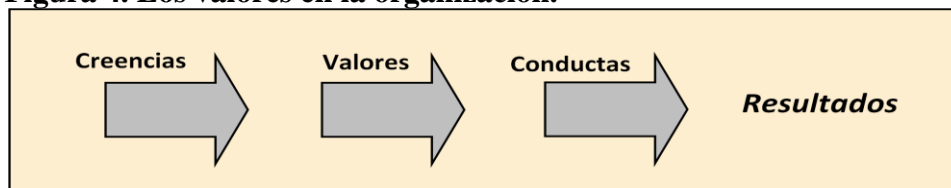
Son numerosos los autores que han reparado en la dilucidación de los valores en el trabajo. Zytowski (1970) los define como un conjunto de nociones y percepciones que median entre la orientación afectiva del individuo y el contexto laboral en el que este se encuentra. La literatura científica señala que constituyen una parte esencial de las actitudes que un individuo crea y despliega en su trabajo, resultado de un proceso gradual y acumulativo de socialización con el contexto en el que se halla. En un sentido amplio, Rokeach (1973) conceptualiza el término de valor como aquellas creencias que poseen las personas acerca de conductas deseables y que trascienden por tanto las situaciones concretas, guiando la selección y evaluación de las realidades y comportamientos. Este autor clasifica los valores en dos categorías: los *terminales o finales* y los *instrumentales u operativos*. A nivel personal los valores *terminales* son entendidos como las metas que el individuo se propone alcanzar en su vida, mientras que a nivel organizativo constituyen la misión y la visión de la empresa. Ejemplo de valores *terminales* a nivel individual serían los valores personales (éxito, felicidad, trabajo, realización personal, entre otros) y a nivel organizativo los valores ético-sociales (justicia social o supervivencia del planeta) (García y Dolan, 1997). Por su parte, los valores *instrumentales*, también conocidos como *conductuales o comportamentales*, se entienden como las conductas, comportamientos o medios desplegados para alcanzar los valores *terminales o finales* (Duran-Rodríguez, 2008). García y Dolan (1997) diferencian tres clases de valores *instrumentales*: los económicos (la orientación a resultados o rentabilidad), los emocionales (la implicación o el compromiso) y los valores éticos-morales (la responsabilidad social). En definitiva,

los valores terminales constituyen aquello que se desea mientras que los instrumentales determinan la forma en que se logra lo que se desea (Duran, 2008).

La importancia de los valores en el trabajo radica en su capacidad para forjar un impulso interior que conduce al individuo a orientar sus comportamientos y conductas laborales así como a perseguir determinados objetivos. De acuerdo con Serna (2000), constituyen pautas de conducta individual y colectiva que se manifiestan en el plano emocional, afectando en la forma de pensar y de relacionarse con otros. Algunos autores añaden que los valores se configuran en un estado final (valor terminal) deseado por el individuo, contribuyendo en la definición de sus orientaciones, objetivos, metas, logros, en definitiva de su carrera profesional (Brown, 2002).

En base a todo lo anterior, se puede afirmar que en una organización los valores se erigen como criterios orientadores en los procesos de toma de decisiones y como generadores de comportamientos y conductas, ya que implican una predisposición individual para proceder en una determinada dirección dando sentido a los objetivos y a las instrucciones recibidas. Además tal y como afirma Dolan (2008), cuando los valores son compartidos se logra una situación ideal, formando cohesión y eficiencia productiva. Como concluyen Bolívar, Sánchez y García (2002), a partir de las creencias individuales se generan unos valores relacionados con determinados aspectos (como la confianza, la eficacia o la participación etc.) y predispone al individuo a actuar en todo aquello que vaya en la dirección de esos valores y a su vez, se desarrollan conductas o actuaciones afectando a la consecución de los resultados (ver figura 4).

Figura 4. Los valores en la organización.



Fuente: Elaborado a partir de Bolívar, Sánchez y García (2002).

A pesar de la importancia contrastada de los valores sobre los resultados organizacionales, en la literatura científica son pocos los autores que han analizado el enfoque de gestión o *management* basado en valores (Fernández- Aguado, 2001).

El término “Dirección por Valores” es acuñado en España en 1997 por los profesores Simón Dolan y Salvador García como nueva herramienta de liderazgo, el mismo año en que apareció la obra novelada de sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O’Connor titulada “*Managing by Values*”. En los comienzos del siglo XXI, otros autores se inician en la reflexión sobre la DpV en el día a día de las organizaciones y las políticas, prácticas y procedimientos necesarios para su puesta en marcha.

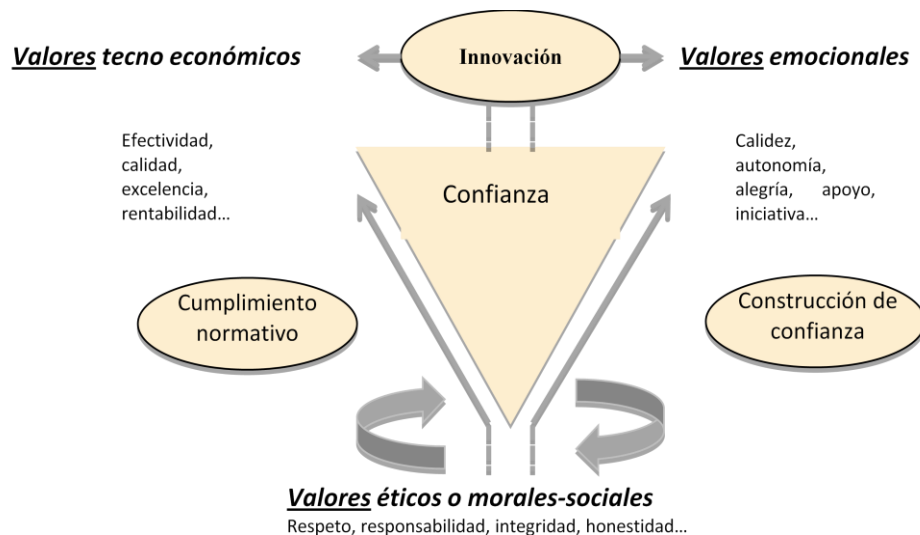
De acuerdo a García y Dolan (1997), la Dirección por Valores es una nueva disposición a la excelencia a través de la transformación de la cultura organizacional, alineando y conjugando los intereses de toda la comunidad con los de los accionistas y gestores. Se trata de un proceso participativo de cambio, con enfoque humanista, que persigue transformar la cultura tradicional organizativa basada fundamentalmente en valores económicos de control, hacia otra nueva concepción que incluya valores de desarrollo, éticos y emocionales. Este nuevo modelo permite integrar los valores humanos con el desempeño organizacional, potenciando el rendimiento y la implicación de los trabajadores mediante su participación activa en todo lo relacionado con la actividad laboral (Durán-Rodríguez, 2008).

A partir de esta nueva concepción surge el Modelo Triaxial de Valores (García y Dolan, 1997), cuyo elemento fundamental es la confianza entre empleadores y empleados, lo que favorece la armonización de los valores económicos, éticos y emocionales, contribuyendo a la coherencia y al equilibrio entre sus partes. Este punto de equilibrio incide en el ambiente laboral y la calidad de vida en el trabajo, lo que se refleja en la generación de ganancias, más allá de lo estrictamente económico para todos los grupos interesados.

Este modelo persigue y fomenta la configuración de valores finales (visión-misión) e instrumentales a partir de diferentes prácticas que se materializan en

procesos de formación y desarrollo, dirigidos a la modificación de creencias y valores, de tal forma que las personas sean gestionadas de modo integral tanto en su dimensión racional como emocional (ver figura 5).

Figura 5. Modelo Triaxial de Valores en la organización.



Fuente: García y Dolan (1997).

Aunque en los últimos años, la gestión de los valores éticos ha estado asociada tradicionalmente a los valores económicos con la Responsabilidad Social Empresarial, García y Dolan (1997) consideran fundamental para el éxito organizativo sellar el triángulo con la argamasa constituida por los valores emocionales, configurándose así un Modelo Taxonómico de Tres Ejes (triaxial) para tratar de forma simple, integradora y significativa los valores económicos, emocionales y éticos (Durán-Rodríguez, 2008). De este modo, la DpV pretende esencialmente: a) un equilibrio entre la salud económica, emocional y ética de la organización, en aras a consolidar un bienestar interno y una ventaja competitiva en el mercado y b) humanizar la empresa considerando a las personas como fines a potenciar y no como simples “recursos humanos a perfeccionar”, es decir todo ello como respuesta al reto actual de moverse de forma eficiente, ética y emocionalmente en un contexto de competitividad creciente, el cual exige altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso, pertenencia y creatividad por parte

de todas las partes integrantes de la organización. En definitiva, se trata de una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integradora donde la persona se ubica en el centro del pensamiento administrativo (Durán-Rodríguez, 2008).

6.2. Emociones en el trabajo

Tal y como se ha puesto de manifiesto en el apartado anterior, los valores juegan un papel crítico en el éxito organizacional. Ya que intervienen en el desempeño organizativo a través de las personas, al condicionar las emociones y sentimientos de estas, afectando en consecuencia en el desarrollo de actitudes laborales como la satisfacción, el compromiso organizativo o la implicación emocional.

Según Rafaeli y Worline (2001) la emoción es considerada una variable antecedente en la explicación de resultados en las organizaciones. Poco a poco cada vez más investigaciones evidencian que pueden favorecer resultados a nivel del individuo y de la organización (satisfacción laboral, liderazgo, funcionamiento grupal, etc.) (Feldman y Blanco, 2006).

Como es conocido las experiencias en el trabajo están saturadas de sentimientos y emociones (Ashforth y Humphrey, 1995) tanto positivos como negativos, a menudo mixtos y ambivalentes (Fong, 2006; Pratt y Doucet, 2000). Las personas son miembros de múltiples sistemas sociales en los que desempeñan diferentes roles (Katz y Kahn, 1978). Y precisamente la organización se instaura como un sistema social configurado por individuos esencialmente sociales con emociones que emergen en las mismas (Rafaeli y Worline, 2001). La interacción de individuos que piensan y sienten con la organización a través de normas, reglas, valores etc., supone el traslado de sus sentimientos o emociones a la cultura de empresa, conformando un sentimiento colectivo o clima afectivo (Gamero, 2007) determinante de resultados organizacionales. Por un lado, las características contextuales de las organizaciones son esenciales para comprender la generación de estados de ánimo y emociones entre los miembros de las organizaciones. Por otro, las disposiciones emocionales propias de cada individuo también determinan su

situación emocional en el ámbito laboral (Elfenbein, 2007; Fineman, 1996). Es decir, las emociones del individuo en su lugar de trabajo serán el resultado de un proceso de adaptación del mismo a las situaciones a las que se enfrenta con ayuda de los recursos internos de los que dispone para ello.

Las emociones han sido estudiadas por numerosos autores. En su origen habría que destacar a Hochschild quien publica en 1979 el libro titulado “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling”. Este manual sirvió de fuente de inspiración de posteriores trabajos que se han ido sucediendo hasta la popularización del concepto de Inteligencia Emocional (Mayer y Salovey 1993 y Goleman, 1995). Asimismo, otra fuente de estímulo para los investigadores en esta área sobre la gestión de valores emocionales en el lugar del trabajo, fue el surgimiento del Comportamiento Organizacional Positivo¹ (COP) (2002), cuyas raíces están firmemente asentadas en la psicología positiva² pero trasplantadas al mundo del trabajo y de las organizaciones (Nelson y Cooper, 2007).

Según Feldman y Blanco (2006) son numerosos los enfoques teóricos que abordan las emociones en el ambiente laboral: la Teoría de los Eventos Afectivos, el Trabajo Emocional y la Inteligencia Emocional. Sin ánimo de profundizar, en primer lugar, la Teoría de los Eventos Afectivos básicamente postula que los sucesos en el lugar de trabajo generan reacciones emocionales que redundan en las actitudes y comportamientos de los trabajadores. En segundo lugar, el Trabajo Emocional³ implica el desempeño de estados emocionales como parte intrínseca del

¹ Término acuñado por Luthans (2002), entendido como el estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas de las personas orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas efectivamente para optimizar la gestión humana en el contexto laboral (Abella y Zapata, 2011). Dicho término hace referencia a los óptimos niveles de desempeño laboral alcanzados con un predominio de los valores positivos (implicación, compromiso, etc.) sobre los negativos (control, exigencia, dominio, etc.) en la gestión de las organizaciones.

² De acuerdo con Ponce y Yáber (2012) la psicología positiva se preocupa por las fortalezas de las personas (en lugar de sus debilidades y disfunciones) y de cómo puede crecer y prosperar (en vez de cómo mantenerse).

³ El trabajo emocional ha sido definido por Ashforth y Humphrey (1993) como “el acto de mostrar la emoción apropiada”. Además y según Gómez (2011) es entendido como el conjunto de requerimientos profesionales que implican mostrar las emociones apropiadas para lograr dar una imagen determinada en el contexto laboral y el esfuerzo, planificación y control necesarios para expresar en la organización las emociones deseadas en las relaciones interpersonales.

propio trabajo. En tercer y último lugar, la Inteligencia Emocional es entendida como la capacidad de reconocer, controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, así como emplearlos como norte del pensamiento y de la acción (Mayer y Salovey, 1993). Específicamente, la Teoría de los Eventos Afectivos adquiere especial relevancia en el enfoque de análisis de la presente tesis doctoral, ya que conjuga tres elementos fundamentales, situación, emociones y resultados en forma de actitudes y comportamientos.

6.3. Actitudes laborales

Llegados a este punto es oportuno completar el presente apartado con un análisis sobre las actitudes laborales que permita una aproximación al constructo actitudinal objeto de análisis del presente estudio de investigación: la implicación emocional en el puesto de trabajo. Todo ello porque los valores condicionan las emociones individuales y estas se manifiestan actitudinalmente en forma por ejemplo de implicación.

De este modo, Krech y Crutchfield (1948) precisan que las actitudes se constituyen como resultado de un conjunto de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos, emociones y tendencias de acción favorables o desfavorables respecto a objetos sociales. Rokeach (1968) define la actitud como un conjunto de predisposiciones para la acción (creencias, valoraciones, modos de percepción, etc.) organizado y relacionado en torno a un objeto o situación. Son diferenciados tres componentes o planos de las actitudes: cognitivo, afectivo y conductual. Con respecto al primer componente, el autor señala que es condición necesaria la existencia de una representación cognoscitiva de un objeto para que haya actitud. En segundo lugar, el componente afectivo representa el sentimiento a favor o en contra de un objeto social, erigiéndose como el componente más característico de las actitudes. Finalmente, el componente conductual es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada forma, representando el componente más activo de la actitud.

Desde esta perspectiva, para incidir en las actitudes del individuo en el trabajo será necesario reparar e intervenir en sus sentimientos o plano afectivo y

conductas. En palabras de Pons y Ramos (2010) si se espera que los empleados orienten sus esfuerzos a la consecución de las metas organizacionales, la empresa debe provocar los pensamientos y emociones que motiven la modificación esperada. A partir de una extensa revisión bibliográfica, Fisher y Ashkanasy (2000) concluye que las emociones experimentadas por los empleados están influenciadas por el trabajo y las características de su entorno laboral, los sistemas de recompensas, el *feedback* sobre el desempeño, el apoyo social procedente de superiores y compañeros, etc. Por otro lado, escalando al nivel de actitudes (satisfacción laboral, resistencia al cambio, estrés, compromiso, implicación, motivación, etc.), el mismo autor las halló como posibles consecuencias de las experiencias emocionales en el trabajo. En definitiva, numerosos investigadores que focalizan en las actitudes en el lugar de trabajo coinciden en la hipótesis de que las reacciones psicológicas al entorno laboral más inmediato presentan consecuencias conductuales tangibles sobre el contexto laboral (Rabinowitz y Hall, 1981; Steers, 1975; Vroom, 1964).

Una aportación más reciente y destacada basada en la dirección por valores y que rompe en gran medida con los modelos organizativos tradicionalmente utilizados es la de Fernández-Aguado (2004), quien propone el paradigma antropomórfico frente al mecanicista –entender las organizaciones según lo que una persona es– de cuya idea surgen modelos de gestión como el denominado *Feelings Management* (gestión de los sentimientos organizativos) o *Will Management* (gestión de la voluntad organizativa). La propuesta de este autor considera que los sentimientos y estados de ánimo del individuo ejercen un efecto multiplicador que limita o impulsa las posibilidades de la organización. En la misma línea aboga por una equilibrada gestión del conocimiento, de las emociones y de la voluntad organizativa, ya que cuando la razón señala los objetivos y la voluntad dispone de la fuerza suficiente para ir a por ellos, nada detiene a una organización (Fernández-Aguado, 2004).

7.CONCLUSIONES

Tal y como se ha venido señalando a lo largo de este primer capítulo, la evolución del escenario económico y social en los últimos años demanda profundas transformaciones en las políticas y prácticas de RRHH, un cambio sustancial en el

que actitudes laborales como la implicación, la satisfacción o el compromiso organizativo adquieren especial relevancia. En estas circunstancias, el primer capítulo de la presente tesis doctoral contribuye con el establecimiento de un marco conceptual que defina la gestión de recursos humanos que demanda el nuevo contexto en el que se hallan inmersas las organizaciones del siglo XXI.

Partiendo de la adopción del paradigma europeo en el estudio de la dirección de los recursos humanos, desde una perspectiva estratégica fundamentada en la dimensión soft y, el enfoque contingente sobre la aplicación de prácticas y políticas de RRHH, se subraya la concepción del empleado como recurso esencial a cuidar y potenciar en su integridad –razón versus emoción– y fuente de numerosas ventajas competitivas.

Ello significa que se hace necesario gestionarlos en su integridad, no meramente como un factor de producción sino como individuos que sienten, piensan y actúan, sujetos con valores, emociones, intereses, creatividad, y pensamientos. Para lograr este fin quizás resulte necesario que la relación laboral entre empleado y empleador sea entendida en un sentido más emocional y profundo, más allá de la esfera observable que se basa tan sólo en valores puramente económicos y de control. En este punto entran en juego determinados valores laborales (confianza, creatividad, lealtad, etc.) que facilitan una conexión emocional entre organización y empleados, con el consiguiente desarrollo de actitudes laborales como la implicación emocional.

Desde este prisma, son varios los estudios que han demostrado la importancia que tienen los valores para la implicación y el compromiso del individuo con su trabajo y organización, respectivamente. Uno de los estudios pioneros más reconocido, titulado “En busca de la excelencia”, analiza los factores que determinan el éxito de 43 empresas, concluyendo que gran parte de la excelencia de las mismas radica en el proceso de formulación de valores (Peters y Waterman, 1982).

En un sentido más práctico, Pfeffer (1994) sugiere que el elemento común de las empresas exitosas no es la tecnología, las patentes o su posición estratégica, sino

la forma en que estas dirigen a su personal. Según Pons y Ramos (2010) es preciso incidir positivamente en las actitudes de los individuos para generar una movilización voluntaria de estos hacia los objetivos de la organización. Estos autores añaden que el estilo de liderazgo del superior inmediato del trabajador así como la percepción de este último acerca del trato que dispensa la organización, son dos aspectos críticos sobre los que actuar para el desarrollo de positivas actitudes laborales en el empleado. Anteriormente, Bolívar, Sánchez y García (2002) acuñan un nuevo concepto de liderazgo conocido como *liderazgo postconvencional*, un nuevo estilo utilizado por los directivos que inspiran a sus equipos desde el entusiasmo y la implicación, a partir de valores que contribuyen con sus ideales a forjar el nuevo *Capitalismo Sensible*: sensible al dinero, pero igualmente sensible con las personas.

En todo este marco de referencia es donde adquiere notabilidad la implicación laboral, un concepto que, tal y como se analizará en el capítulo 2, está relacionado con la capacidad de los empleados de trabajar con “voluntad” en el desempeño correcto de sus funciones. Para ello se requiere de un caldo de cultivo donde prevalezca una atmósfera de trabajo agradable y funcional, un ambiente que contribuya a la generación de capacidades organizativas para el crecimiento y desarrollo de la empresa mediante el auge de la ética del trabajo y ciertas normas imprescindibles hacia el desarrollo de la confianza, flexibilidad, apertura, mimetismo, autonomía, participación en la toma de decisiones, espíritu de equipo, etc.

Si ciertos valores generan emociones concretas, estas modifican algunas actitudes individuales tales como la implicación laboral. En este sentido, Fernández-Aguado (2004) recoge la aportación del profesor Ulrich (1998), cuando define talento como el sumatorio de los productos de multiplicar competencias por compromiso, erigiéndose este en el elemento diferencial, es decir, el factor de apalancamiento (positivo o negativo) del nivel de desempeño organizativo, asociado al grado de voluntad que están dispuestos a desplegar los empleados en su actividad diaria. Esta definición se ajusta perfectamente a la lógica de razonamiento que vincula las emociones en el contexto laboral con la implicación. En esta línea de

pensamiento, Erturk (2008) comprueba que los trabajadores con emociones positivas desarrollan altos niveles de implicación laboral, mientras que aquellos que experimentan emociones negativas presentan menor nivel de implicación como consecuencia de la ansiedad, depresión u otras emociones contraproducentes para el ejercicio de la actividad laboral.

En definitiva, con este primer capítulo se ha desarrollado una aproximación teórica-deductiva en torno al constructo de la implicación con el puesto de trabajo a partir de la noción inicial de que las personas se erigen como recurso básico en el proceso estratégico de DRH en las organizaciones. De esta forma los valores y las emociones en el lugar de trabajo son considerados cruciales para el desarrollo de cualquier práctica y política de RRHH, partiendo de una nueva propuesta de gestión DpV basada en valores tecno-económicos, ético-morales y emocionales que giren en torno a la confianza como eje fundamental que fomenta la adhesión y la implicación de los trabajadores con su actividad laboral.

Para finalizar, en el próximo capítulo se pretende delimitar conceptualmente el constructo de análisis central de la presente tesis doctoral en su dimensión emocional, así como, mostrar una exhaustiva revisión bibliográfica sobre los antecedentes de la mencionada actitud laboral, todo lo cual facilite indicios sobre las posibles variables explicativas a introducir en el modelo final para la determinación de los niveles de implicación emocional en una muestra de asalariados europeos.

CAPÍTULO 2

EL MARCO TEÓRICO DE LA IMPLICACIÓN LABORAL

“DIME Y LO OLVIDO, ENSEÑAME Y LO RECUERDO,
INVOLÚCRAME Y LO APRENDO”.

BENJAMIN FRANKLIN, FILÓSOFO, POLÍTICO Y
CIENTÍFICO ESTADOUNIDENSE (1706-1790)

1. IMPLICACIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

La aparición y desarrollo de sentimientos positivos y actitudes en el contexto laboral, constituyen aspectos de la conducta humana objeto de investigación en el campo de estudio del comportamiento organizativo⁴.

La literatura científica ha dedicado en particular gran atención a la implicación laboral por su relevancia sobre el funcionamiento general de las organizaciones contemporáneas, el desempeño del empleado y su calidad de vida laboral (Sharma y Sharma, 1978). Constituyendo un factor clave de competitividad –la base sobre la que transformar a las personas en el recurso estratégico que demandan las empresas del siglo XXI– que incide positivamente en el rendimiento de los individuos⁵ y consecuentemente en el organizativo (Pfeffer, 1994). Cohen (1999) afirma que se erige como una de las actitudes laborales más importantes para el funcionamiento de la organización, siendo percibida por los individuos como el reflejo del resultado de sus experiencias diarias en el trabajo.

En esta línea, Walsh y Milner (2002) subrayan tres aspectos fundamentales en relación con el constructo de implicación laboral: (1) es una actitud vinculada estratégicamente con las organizaciones de alto rendimiento, (2) su desarrollo está condicionado por el despliegue de determinados factores críticos como, por ejemplo, la inversión en competencias, comunicación interna dinámica, entorno laboral flexible y abierto, sistemas de recompensas equitativos, etc. e, (3) impacta altamente tanto en empleadores como en empleados.

⁴ El comportamiento organizativo es entendido por Robbins (1996) como un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura provocan en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento en la mejora de la eficacia de las mismas. Por otra parte, Ivancevich y Matteson (1996) lo conceptualizan como el estudio del comportamiento humano, de las actitudes y de las conductas dentro del marco organizacional recurriendo a teorías, métodos y principios de disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología cultural. Todo lo cual posibilita el conocimiento sobre las percepciones individuales, los valores, la capacidad de aprendizaje y las acciones.

⁵ Brown (1996) señala la predisposición del individuo a esforzarse en el trabajo como una variable conductual resultado de la implicación laboral. Lo cual puede suponer un nexo de unión entre la implicación laboral y el desempeño (Brown y Leigh, 1996).

Según Ariza (1999), la eficacia de las organizaciones está condicionada esencialmente por las actitudes y comportamientos que los individuos desarrollan en la misma, por ello la disposición personal hacia el propio trabajo constituye un factor determinante para asegurar y garantizar la supervivencia a largo plazo de la empresa. Este autor señala que a la importancia estratégica en términos de calidad y productividad a nivel organizativo de la actitud laboral de implicación, se debe agregar su repercusión a nivel individual, dados sus efectos en las motivaciones internas de los trabajadores.

La implicación laboral constituye uno de los constructos teóricos con mayor interés científico en las últimas décadas en el seno de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. A nivel micro, se trata de un factor crucial en la vida de las personas debido a que sus tareas laborales consumen gran proporción del tiempo vital, pudiendo estas ser estimuladas y atraídas en su puesto de trabajo o distanciadas mental y emocionalmente. Como se ha puesto de manifiesto en el capítulo anterior, una persona dedica más de un tercio de su vida al trabajo, de este modo cualquier experiencia individual (física, mental, emocional, etc.) en el contexto laboral es extrapolable fuera de éste ámbito, impactando en la calidad de su vida personal. Además de consumir una considerable cantidad de tiempo interviene en la formación de la identidad del individuo (Lambert et al., 2008). Por su parte, a nivel macro, la implicación laboral adquiere gran importancia por el hecho de que influye en una variedad de conductas y resultados organizativos (Diefendorff et al., 2002; Manojlovich y Laschinger 2002; Ketchand y Strawser, 2001; De Elena y González, 1999; Meyer et al., 1998; Brown, 1996; Huselid y Day, 1991; Blau y Boal, 1989). Por ejemplo como, herramienta moduladora de fenómenos tan relevantes como el absentismo (Wegge et al., 2007; Mcelroy, Morrow, y Wardlow, 1999; Harrison y Martocchio, 1998) la rotación laboral (Cohen, 2010; Sallan et al., 2010; Huselid y Day, 1991), el síndrome de *burnout* (Chauhan, 2009; López-Araújo, Osca y Rodríguez, 2008; López-Araújo, Osca y Peiró, 2007), la resolución de conflictos (Colvin, 2004), el compromiso organizacional en su dimensión afectiva (Khan, et al., 2011; Chughtai, 2008; Carmeli, 2005, Knoop, 1995), o la percepción de las conductas de los líderes y confianza del empleado (Jones, James y Bruni, 1975), entre otros.

El valor del constructo de la implicación laboral en las organizaciones deriva de la noción bien conocida de que estar implicado con el propio trabajo genera unos procesos motivacionales que, a su vez, redundan en el rendimiento y en diferentes resultados organizativos como se ha mencionado anteriormente (Diefendorff, et al., 2002).

Para los empleados con altos niveles de implicación, el trabajo se erige como parte central en su perspectiva de vida dedicando gran atención a todo lo relacionado con el mismo (Hackett, Lapierre, y Hausdorf, 2001) y conlleva baja probabilidad de exhibir comportamientos de incumplimiento que aquellos con menor implicación (Blau y Boal, 1987). Los más identificados con sus trabajos son más propensos a invertir progresivamente gran cantidad de tiempo y energía o voluntades en sus tareas laborales, de hecho muchos autores han planteado la hipótesis de que aquellos empleados muy implicados están en mayor medida dispuestos a poner un esfuerzo sustancial y extraordinario en el logro de los objetivos organizacionales, presentando menores ratios de absentismo laboral (Pfeffer, 1994; Kahn, 1990; Kanungo, 1979).

Todas estas circunstancias se han traducido en un creciente interés de la comunidad científica por el estudio de la implicación laboral como variable emergente del contexto organizacional, centrando la atención en las características individuales, laborales, organizativas y actitudinales que se relacionan causalmente con este fenómeno (Blach y Aluja, 2010; Al-Otaibi, 2000; Brown, 1996; Brown y Leigh, 1996; Elloy, Everett y Flynn, 1995; Mathieu y Farr, 1991; Lorence y Mortimer, 1985; Kanungo, 1982; Sekeran y Mowday, 1981; Saleh y Hosek, 1976; Schuler, 1975; Lawler y Hall, 1970; Lodahl y Kejner, 1965).

Es generalmente aceptado en la Psicología Organizacional y en diversas teorías sobre *management* que uno de los factores clave de éxito empresarial en cualquier organización es lograr que todos sus miembros estén comprometidos o implicados en su lugar de trabajo. Como se ha subrayado anteriormente, este fenómeno adquiere un papel estratégico en la realidad empresarial, por lo que debe subyacer en la mayoría de las políticas y prácticas de recursos humanos como generador de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Ahora bien, como señala Lawler (2000), estructurar una organización donde el empleado se implique requiere de un buen desarrollo de la siguiente fórmula:

Implicación = Información + Conocimiento + Delegación de Poder + Reconocimiento.

Según este autor, el punto de partida para un gestor de RRHH que aspire a lograr la implicación de sus empleados se halla en el estímulo de la razón y el sentido del trabajo en la vida del individuo. Los empleados necesitan de conocimiento, información sobre el contenido de su trabajo, poder para influenciar en decisiones importantes de su actividad laboral y retroalimentación o *feedback*. Asimismo, el enfoque de la gestión de recursos humanos basado fundamentalmente en el fomento de actitudes laborales como la implicación que favorece la generación de vínculos entre empleadores y empleados, asume la noción de que estos últimos en su actividad laboral pueden contribuir tanto con trabajo operativo como intelectual (*conocimiento*). A través de este y de la *delegación de poder* se logrará una mayor integración del individuo en todos los procesos organizativos, sobre todo si se le reta a sugerir ideas y aportar soluciones de mejora y perfeccionamiento de su propio sistema de trabajo, generando así mayores vínculos tangibles e intangibles entre ambas partes. De igual modo, el *reconocimiento* por parte del superior inmediato genera en el individuo sentimientos positivos que van a influenciar en cómo se perciben todos los objetivos y exigencias que la organización demanda del mismo. Ya que como se ha puesto de manifiesto, los sentimientos juegan un rol crucial en el desarrollo de actitudes como la implicación laboral. Sin embargo, además de las emociones y sentimientos de los individuos, la “voluntad” adquiere especial relevancia en la gestión de personas en las organizaciones modernas. Resulta por tanto preciso modelar en buen término la predisposición de los trabajadores. Esa necesaria gestión de la voluntad incide en un mayor desempeño individual y organizativo siendo sólo posible con personas “implicadas”, cómodas en su lugar de trabajo, con autoestima apropiada y comprometidas personalmente con el proyecto profesional.

En definitiva, la implicación laboral puede ser concebida como una forma de vinculación entre el empleado y la organización que favorece la participación

proactiva y permanente de aquel en todo lo concerniente a su actividad laboral y, en consecuencia, se constituye como ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permite la diferenciación en base al propio capital intelectual.

Por este motivo, el presente capítulo se va a centrar en la conceptualización de la implicación laboral. De este modo, en primer lugar se señalan los diferentes modelos teóricos explicativos de tal constructo. A continuación se diferencian las dimensiones que lo conforman, para terminar focalizando en su dimensión emocional. Dicha dimensión para ganar claridad expositiva es denominada implicación emocional y es delimitada conceptualmente. Se continúa con una profunda revisión bibliográfica de las variables antecedentes de la implicación laboral que servirán de base para la propuesta de las diferentes hipótesis sobre la implicación emocional. Como se ha advertido ya en alguna ocasión a lo largo de la presente tesis doctoral es imperativo señalar que la revisión bibliográfica se limita a la implicación laboral debido a que hasta la fecha la literatura científica no da muestras de resultados sobre posibles análisis de la relación entre variables antecedentes y la implicación emocional.

2. DEFINICIÓN Y MODELOS TEÓRICOS-EXPLICATIVOS DE LA IMPLICACIÓN LABORAL

2.1. Definición de implicación laboral

El concepto de implicación laboral de los empleados forma parte de un espacio polisémico en el cual convergen otras nociones afines, tales como el involucramiento, el compromiso organizativo o la participación directa (Soto, 2006). La ambigüedad conceptual viene motivada sobre todo por las diferentes perspectivas desde las que se ha tratado de definir tal fenómeno. Esta perspectiva múltiple se traduce en un exceso de significados que origina, por ejemplo, la confusión entre conceptos como los de “Job Involvement”, “Work Engagement” (Olivier y Rothmann, 2007; Harter, Schmidt y Hayes, 2002), “Motivación intrínseca” (Gorn y Kanungo, 1980; Kanungo, 1981) o “Work Ethic” (Kanungo, 1982; DeCarufel y Schaan, 1990).

Por ejemplo, Jans (1982) señala dos dimensiones del constructo “Work Involvement”: (a) la identificación psicológica con el puesto de trabajo (posición) que ocupa el individuo sería “Job Involvement” y (b) la identificación psicológica con la carrera profesional o con la profesión sería “Career Involvement”. Igualmente, Paullay, Alliger y Stone-Romero (1994) establecen diferencias en la definición de los dos términos anglosajones “Job Involvement” y “Work Involvement”, manifestando que mientras el primer término se refiere al grado en que el individuo está preocupado o involucrado cognitivamente con su propio trabajo, el segundo recogería las creencias individuales sobre el grado de importancia que el trabajo represente en su vida.

Uno de los motivos fundamentales de la elevada pluralidad de matices en los diferentes axiomas definitorios del constructo de implicación laboral se debe a la diversidad de perspectivas, ámbitos o campos de estudios. El elevado interés suscitado en las últimas décadas sobre implicación laboral se ha traducido en una extensa literatura, hasta el punto de que son varios los autores que han dirigido sus esfuerzos en abordar tal confusión e insuficiente claridad, con revisiones de las diferentes interpretaciones de implicación (Rabinowitz y Hall, 1977; Saleh y Hosek, 1976).

En 1893 el ilustre sociólogo Durkheim introduce el concepto de implicación laboral en la literatura científica, enfatizando su significado para la organización industrial. Sin embargo, la primera investigación significativa sobre la implicación laboral no acontece hasta la publicación del trabajo de Lodahl y Kejner (1965). Desde entonces, se ha producido una creciente dedicación al análisis de este fenómeno apareciendo numerosos estudios a partir de ese momento (Nyambegera, Daniels y Sparrow, 2001; O’Driscoll y Randall, 1999; Kanungo, 1982; Rabinowitz y Hall, 1977).

Lodahl y Kejner (1965) inician un trabajo sistemático de investigación en el ámbito de la implicación laboral definiéndola de forma objetiva y concisa en los siguientes términos: “grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo e importancia del mismo en relación con su autoestima”. Se trata de un constructo relativamente estable que refleja la orientación de una persona hacia su

trabajo. Según Lodahl y Kejner (1965), la implicación laboral consta de tres dimensiones: identificación psicológica, contingencias desempeño-autoestima, y sentimientos de deber y obligación. Estos autores consideran además que existen cuatro aspectos importantes de la implicación laboral: (a) **Las respuestas del individuo hacia su trabajo:** los empleados tienen expectativas hacia el mismo y el grado en el cual son satisfechas afecta al nivel de implicación, lo que a su vez, redundaría en el tipo de respuestas y reacciones que despliegan en su trabajo (Moorhead y Griffin, 1995). Es decir, los empleados están más implicados si sus necesidades se satisfacen como resultado de la congruencia entre sus expectativas laborales y el propio trabajo en sí mismo; (b) **Las diversas manifestaciones de implicación:** la forma en que los empleados expresan su implicación difiere de una persona a otra y de acuerdo a su nivel de experiencia. Por ejemplo, como Lodahl y Kejner (1965) afirman, algunos empleados podrían experimentar altos niveles de implicación por el hecho de estar pensando en el trabajo aún cuando no se encuentran físicamente en él, mientras que otros podrían comenzar a estar deprimidos cuando fallan en algún aspecto relacionado con su trabajo; (c) **El sentido de obligación hacia el trabajo:** los empleados que están altamente implicados tienen un gran sentido de deber laboral, por ejemplo, un individuo que esté dispuesto a trabajar horas extras sin remuneración con tal de concluir una tarea que le ha sido asignada; (d) **Los sentimientos de trabajo inacabado y absentismo:** aquellos empleados implicados evitan ausentarse del trabajo y se sienten culpables ante el trabajo inacabado.

En paralelo, son numerosos los autores que han registrado la implicación laboral en otros términos (Chughtai, 2008; Rotenberry y Moberg, 2007; Muchinsky, 2006; Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Brown y Leigh, 1996; Paullay, Alliger y Stone-Romero, 1994; DeCarufel y Schaan, 1990; Kanungo, 1982⁶; Rabinowitz y Hall, 1977) pero definidos en la misma línea que Lodahl y Kejner (1965).

⁶ Este autor define el constructo como el grado en que el trabajo constituye una parte fundamental de la vida del individuo, de forma que aquel empleado altamente implicado se identifica mucho con su trabajo y piensa en aspectos relacionados con el mismo, incluso cuando se encuentra fuera de su horario laboral.

Por su parte, Katz y Kahn (1966) identifican tres características definitorias de la implicación laboral; en primer lugar, se constituye como condición necesaria para que el individuo acepte plenamente las demandas de su organización y para que se sienta miembro de la misma. En segundo lugar, está relacionado con el nivel de aspiración y de interiorización de los objetivos de la organización. Y, finalmente, es una variable moderadora en la relación entre desempeño y satisfacción.

Unos años después, Saleh y Hosek (1976) puntualizan cuatro acepciones diferentes para categorizar la implicación laboral: (a) la existencia de una participación activa en el trabajo; (b) el trabajo se erige como un elemento crucial en la vida del individuo; (c) el desempeño laboral es percibido como un aspecto crítico de la autoestima; y, (d) constituye un aspecto central de identidad o autoimagen. En definitiva, estos autores argumentan que la implicación en el trabajo es un concepto complejo que depende de la cognición (medida en que el individuo se identifica con el trabajo), la acción (medida en que el individuo participa activamente en el trabajo) y los sentimientos (medida en que la persona considera el desempeño crucial para la autoestima personal).

Más recientemente, algunos autores (Riketta y Van Dick, 2009; González y De Elena, 1999) adoptan dos de las cuatro dimensiones señaladas por Saleh y Hosek (1976), una cognitiva y otra emocional. La primera representa un estado de creencia que refleja el grado de identificación psicológica con el propio trabajo, el cual adquiere un gran peso en la vida del individuo representando un factor determinante de su propia identidad como principal fuente de satisfacción de necesidades importantes. Esta dimensión es conformada a partir de las contribuciones originarias de Dubin (1961;1956) que lo definen como el grado en que el trabajo es de interés central en la vida de una persona y para su identidad psicológica, es decir, como fuente principal de necesidades importantes para la vida, de forma que predomina el rol profesional sobre otros roles vitales (Emery y Barker, 2007; Muchinsky, 2006; Elloy, Everett y Flynn, 1995; Paullay, Alliger y Stone-Romero, 1994; Newstrom y Davis, 1994; DeCarufel y Schaan, 1990; Lawler y Hall, 1970;). Según Lodhal y Kejner (1965), esta dimensión puede ser el resultado de un proceso de socialización temprana durante el cual el individuo puede internalizar los valores sobre la

importancia y bondad del trabajo. A partir de esta explicación, resulta claro que con el proceso de socialización de ciertos valores del trabajo se configura la identidad de la persona y se convierte en la base de actitudes laborales. Por ejemplo, un individuo que interioriza la ética profesional probablemente estará altamente implicado con independencia del contexto en el que desarrolla su actividad profesional (Rabinowitz y Hall, 1977).

Por otro lado, la dimensión emocional de la implicación laboral ha sido tradicionalmente relegada a un segundo plano por la literatura científica, tanto en su definición como en relación con sus factores determinantes. Los autores que investigan la dimensión emocional de la implicación laboral lo definen como “contingencias-desempeño-autoestima” (Yoshimura, 1996; Brown, 1996; Saleh y Hosek, 1976) coincidiendo en que el empleado percibe el desempeño de su trabajo como un aspecto central para el desarrollo de su autoestima, generando mayores o menores niveles de implicación laboral en dicha autoestima en la medida en que los sentimientos del trabajador son afectados por los resultados alcanzados en su lugar de trabajo. Por consiguiente, el empleado que muestra un alto nivel de implicación asume con firmeza su trabajo y sus emociones y sentimientos se ven influenciados por las experiencias del mismo. En un apartado posterior, se delimita y profundiza conceptualmente en la dimensión emocional de la implicación laboral.

En definitiva, como se ha puesto de manifiesto en los últimos años la literatura científica se ha inclinado o posicionado claramente por el estudio y análisis de la dimensión cognitiva de la implicación laboral. Es decir, el nivel de cumplimiento de las propias necesidades cognitivas de “saber y comprender” que le asisten al individuo para trabajar más y mejorar su rendimiento constituye una definición de implicación laboral. Por su parte, Rich, Lepine y Crawford (2010) manifiestan que la implicación laboral constituye una inversión cognitiva del individuo para mantener la identidad laboral.

En otro sentido, el estado opuesto a la implicación laboral ha sido definido por Kanungo (1982; 1979) como alienación laboral, un estado cognitivo de separación psicológica del empleado con su trabajo, en la medida en que el individuo percibe que éste no es capaz de satisfacer sus necesidades y expectativas.

Según este autor, la alienación y la implicación laboral son dos fenómenos opuestos, hasta el punto de que cuando ésta se reduce, en cierta medida se activará la alienación con el trabajo. En esta línea, Kanungo (1982) define la implicación laboral como una firme creencia del individuo en el trabajo resultado de su percepción sobre la potencialidad de satisfacción de necesidades intrínsecas y extrínsecas, mientras que un estado de alienación o desimplicación consiste en una pérdida de identificación y separación del individuo con su entorno laboral. Más recientemente, Baldev y Anupama (2010) afirman que disponer de bajos niveles de implicación se traduce en el desarrollo de sentimientos de alienación, es decir, sentimientos de distanciamiento y separación entre la vida del empleado y el trabajo que desempeña. Sin embargo, la literatura científica ha dedicado escaso interés por su conceptualización y análisis. Por ello y a partir de la única definición hallada hasta el momento, en la presente tesis doctoral se entiende el estado opuesto de la implicación como la ausencia de la misma por lo que de aquí en adelante se referirá a la misma como desimplicación.

2.2. Modelos teórico Explicativos de la implicación laboral

Como se ha manifestado, la diversidad conceptual recogida en el apartado previo viene motivada, por la multiplicidad de perspectivas desde las que se ha afrontado el intento de definición de la implicación laboral e incluso del mismo modo, su análisis en relación con las diferentes variables antecedentes también ha sido objeto de diversos enfoques: desde el individual exclusivamente hasta el organizativo, pasando por una perspectiva de interacción individuo-organización. Por ejemplo, de acuerdo con Ekmekçi (2011), la implicación laboral ha sido percibida según dos enfoques diferentes. El primero de ellos lo analiza como variable individual, es decir, el empleado lo desarrolla cuando posee de ciertas necesidades, valores o características personales que le predisponen a estar más o menos implicado. El segundo enfoque entiende la implicación como una respuesta a una situación específica de trabajo, es decir, ciertos tipos de trabajos o características situacionales influyen en el grado en que un empleado comienza a estar implicado o desimplicado con su actividad laboral.

En este sentido, Akhtar y Singh (2010) recogen diferentes modelos teórico-explicativos que analizan la relación entre la implicación laboral y sus variables antecedentes y de resultado: Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964), Teoría Integrada (Rabinowitz y Hall, 1977), Enfoque Motivacional (Kanungo, 1982), Teoría de la Causalidad (Brown, 1996) y Modelo Multidimensional (Yoshimura, 1996). Las principales características de cada uno de estos enfoques son expone en los siguientes apartados.

2.2.1. El modelo de la Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964)

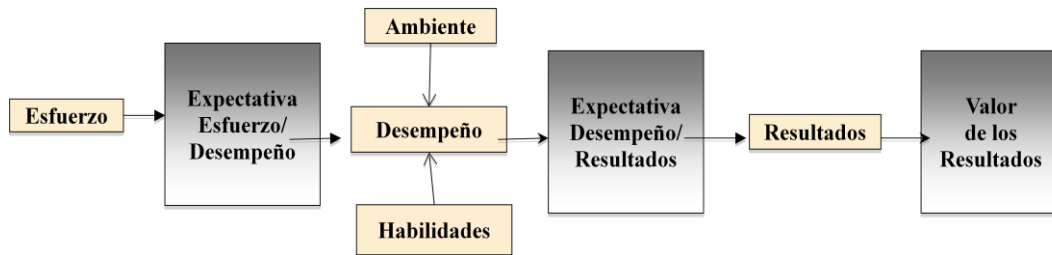
Vroom (1964) sugiere que las personas eligen conscientemente determinados cursos de acción según sus percepciones, actitudes y creencias en aras a alcanzar determinados deseos. Este modelo enfatiza en las percepciones del individuo sobre su entorno y sus posteriores reacciones como resultado de la evaluación entre lo que éste ha alcanzado y lo que esperaba alcanzar (expectativas). En línea con el objeto de estudio, una posible reacción actitudinal del individuo sería la implicación laboral tras valorar los objetivos alcanzados en base a las expectativas iniciales. En este sentido y de acuerdo con Akhtar y Singh (2010), si las expectativas de un individuo en su puesto de trabajo son mayores que los estímulos y condiciones ofrecidas por la organización, la implicación laboral se verá disminuida y viceversa.

Leonard, Beauvais y Scholl (1999) añaden a lo anterior que las expectativas constituyen motivaciones extrínsecas que explican determinadas reacciones del individuo en su lugar de trabajo, en el caso que nos ocupa el desarrollo de la actitud laboral de la implicación.

Según Duarte (2006), el Modelo de Expectativas de Vroom (1964) se compone de dos fases fundamentales (ver figura 6); una primera expectativa del individuo sobre cómo el esfuerzo invertido se convertirá en desempeño y una segunda expectativa relativa a que el desempeño alcanzado se traducirá en mejores resultados y, por ende, en algún tipo de recompensa. A lo largo de las fases que constituyen el proceso de formación de expectativas del individuo, la implicación laboral se va conformando sólo en el caso de que el individuo tenga expectativas

positivas sobre la relación esfuerzo-desempeño y sobre la relación entre desempeño-resultados o recompensa.

Figura 6. Modelo de la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964).



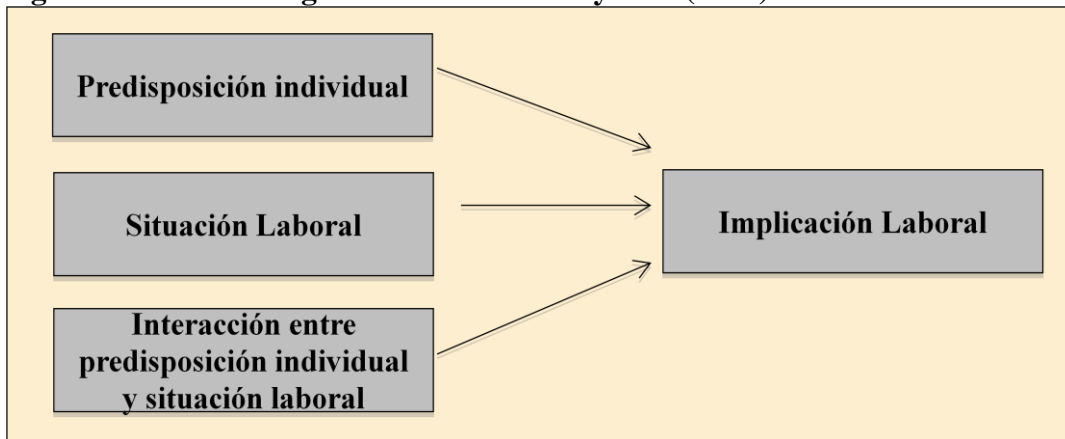
Fuente: Elaborado a partir de Duarte (2006).

Isaac, Zerbe y Pitt (2001) aseveran que la Teoría de las Expectativas resulta de gran utilidad para aquellos gestores organizativos que deseen asumir roles de liderazgo en una organización. De este modo, esta teoría sugiere que estos deberían atender a las expectativas personales a las que aspiran los trabajadores por su relevancia para inducir altos niveles de implicación laboral.

2.2.2. El modelo integrado (Rabinowitz y Hall, 1977)

Estos autores revisan e integran todas las investigaciones precedentes en este campo y lo utilizan como base para desarrollar tres perspectivas teóricas empleadas en el enfoque de estudio de la implicación laboral. Para Rabinowitz y Hall (1977), dicho constructo está relacionado con tres clases de variables en el trabajo (ver figura 7): variables individuales, situacionales y de interacción. Este modelo presupone que la relación entre las diferentes variables con la implicación es igual de importante en los tres casos.

Figura 7. Modelo Integrado de Rabinowitz y Hall (1977).



Fuente: Elaboración a partir de Rabinowitz y Hall (1977) y Akhtar y Singh (2010).

B.1. Enfoque disposicional: A partir de esta perspectiva, el desarrollo de la implicación laboral depende en su totalidad de las características individuales de cada empleado, por lo que Rabinowitz y Hall (1977) consideran que no es fácilmente influenciado por las prácticas y políticas organizativas. Esta línea de pensamiento asume que el individuo posee cierto grado de deseo o valor intrínseco que le lleva a estar más implicado o desimplicado (Sekaran y Mowday, 1981). Ese deseo o valor es lo que Fernández-Aguado (2004) llamaría voluntad, que considera que puede ser dirigido en buen término para alcanzar resultados en el desempeño del individuo en la organización. Las disposiciones individuales son claves en el desarrollo de positivas actitudes laborales tales como la satisfacción en el trabajo, la motivación, el compromiso, la implicación y un comportamiento orientado a objetivos (Kahn, 1990).

B.2. Enfoque situacional: En este enfoque la implicación laboral surge como resultado a una situación o contexto específico, es decir como respuesta del individuo a unas determinadas condiciones laborales que la organización le ofrece (Elloy, Everett y Flynn, 1995): tipo de contrato, características del puesto, variedad de las tareas, etc.

B.3. Enfoque mixto: En este tercer caso, la implicación laboral sería el resultado de una interacción entre el individuo y la situación organizacional, interviniendo conjuntamente características individuales (capacidad de respuesta, de

afrontamiento, etc.) y contextuales (Probst, 2000; Steel y Rentsch, 1997; Rabinowitz y Hall, 1977). Los autores que defienden este enfoque sostienen que un elevado nivel de congruencia entre la persona y el ambiente de trabajo, generalmente se traduce en una mejor disposición para participar activamente en el mismo

2.2.3. El modelo motivacional (Kanungo, 1982)

Kanungo (1982; 1979) sostiene que las personas desarrollan creencias sobre las potencialidades de la propia actividad laboral para satisfacer sus necesidades futuras más importantes, constituyendo un factor motivacional en el desarrollo de la implicación. Es decir, si el empleado considera que el trabajo que realiza contribuye a la satisfacción de las necesidades que le son más importantes en su vida se sentirá identificado e implicado laboralmente.

Este modelo parte del constructo de la motivación como factor subyacente a la implicación laboral, es decir, como fuerza que potencia al individuo a que actúe de una específica forma y dirección en el cumplimiento de unos objetivos determinados.

2.2.4. El modelo de causalidad (Brown, 1996).

A partir de los hallazgos de investigaciones previas, Brown (1996) desarrolla en su meta-análisis la Teoría de la Causalidad sobre la implicación laboral. Dicha teoría señala la relación causal que existe entre diversos antecedentes (variables personales o características del trabajo) y la implicación laboral. E incluso asevera que existe una fuerte relación entre determinadas actitudes laborales (satisfacción laboral, *burnout* o compromiso organizativo, etc.) y la implicación laboral.

2.2.5. El modelo multidimensional (Yoshimura, 1996).

El autor a partir del modelo multidimensional desarrolla una escala tridimensional de la implicación laboral: la emocional, la cognitiva y la conductual. La dimensión emocional recoge la intensidad con que un individuo se preocupa por su trabajo y el nivel de agrado, apego o interés que le genera. La dimensión cognitiva representa el rigor con el que un empleado quiere participar activamente

en su trabajo en términos de toma de decisiones o cómo de importante es en su vida. Finalmente, la dimensión conductual indica la frecuencia con que el trabajador adopta roles extras, por ejemplo asistir voluntariamente a acciones formativas para mejorar sus puntos débiles o pensar en el trabajo fuera del horario laboral.

De definitiva de entre todos los modelos teóricos desarrollados por la literatura científica, el marco de partida de la presente tesis doctoral adopta en primer lugar, el Modelo de la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), ya que se asume la noción de que las expectativas que el individuo se forma a partir de sus percepciones sobre el lugar de trabajo se erigen como factor determinante en el desarrollo de la implicación laboral. Para el análisis de las variables relacionadas con el constructo, la referencia es el Modelo Integrado de Rabinowitz y Hall (1977) que concibe la implicación con el puesto de trabajo desde tres enfoques: individual, situacional y el resultado de la interacción entre los dos primeros. Finalmente, y a partir del modelo multidimensional de Yoshimura (1996⁷), la presente tesis doctoral focaliza en una dimensión concreta de la implicación laboral: la emocional, que para ganar claridad expositiva es denominada implicación emocional.

2.3.Delimitación conceptual del constructo de implicación emocional.

Como ya se adelantaba anteriormente, la dimensión emocional o afectiva de la implicación laboral es definida en 1976 por Saleh y Hosek expresando lo que la literatura coincide en denominar “contingencias desempeño-autoestima”. En palabras de González y De Elena (1999), es el intento del individuo por satisfacer sus necesidades de autoestima por medio del trabajo, generando como resultado la implicación del mismo con la actividad que realiza. Por su parte, y más recientemente López-Araújo, Osca y Peiró (2007:82) lo definen como el grado en que el desempeño en el trabajo afecta a la autoestima del sujeto. Esta dimensión es detallada por Yoshimura (1996) en términos del nivel de apego y estima que el individuo desarrolla con su trabajo así como el agrado que este le reporta al mismo.

⁷ Yoshimura (2007) analiza las tres dimensiones de la implicación emocional en organizaciones japonesas.

En definitiva, el trabajador básicamente desarrollaría implicación emocional si el desempeño laboral adquiere un rol crucial en su vida con efectos para su autoestima, de forma que al asumir con firmeza y responsabilidad la actividad laboral una de las posibles consecuencias que se producen es que sus sentimientos son afectados con mayor facilidad por las experiencias y los resultados alcanzados en el mismo.

Desde este punto de vista, la implicación emocional básicamente supondría una reacción afectiva positiva –y en consecuencia actitudinal– en el proceso de adaptación permanente del individuo a una situación de trabajo concreta. De esta manera, con la reacción afectiva los sentimientos del sujeto se ven afectados más sensiblemente por las experiencias vividas en el lugar de trabajo, debido a que existe una conexión o vínculo enérgico entre la esfera emocional del individuo y el contexto laboral. Así cuando las emociones son evocadas en el ámbito laboral, determinados comportamientos o conductas resultan afectados en sentido positivo o negativo por las mismas. Carmeli (2003) establece una clara relación entre la manifestación y control de las emociones en el lugar de trabajo con el desarrollo de determinadas actitudes y comportamientos.

En esta línea se puede afirmar que la implicación emocional supone un proceso recurrente donde elementos objetivos y subjetivos (condiciones de trabajo, sentimientos o emociones, bienestar, etc.) interactúan entre sí en un contexto laboral afectando al propio desempeño que, a su vez, impacta en la autoestima del sujeto. Es decir, si el desempeño laboral termina por afectar a la autoestima del individuo positiva o negativamente, se puede concluir que se debe a la existencia de vínculos entre el individuo y su trabajo, que a su vez se manifiestan de manera afectiva-actitudinal en términos de implicación emocional.

En las definiciones que se han aportado hasta el momento tanto sobre la implicación laboral como de su dimensión emocional, se pueden apreciar varios rasgos y aspectos coincidentes que contribuyen a delimitar el concepto de implicación emocional adoptado en la presente tesis doctoral.

Por un lado, se concluye que el elemento subyacente a la implicación laboral, que se erige como condición sine qua non para lograr su desarrollo, es la existencia de vínculos estrechos entre empleado y actividad laboral. Dichos vínculos se conforman a partir de la interacción entre las tres dimensiones que constituyen cualquier actitud individual⁸: procesos cognitivos (informaciones y creencias sobre el contenido del puesto), afectivos (sentimientos y emociones a favor y en contra del puesto) y conductuales (acciones y reacciones en relación con la actividad laboral).

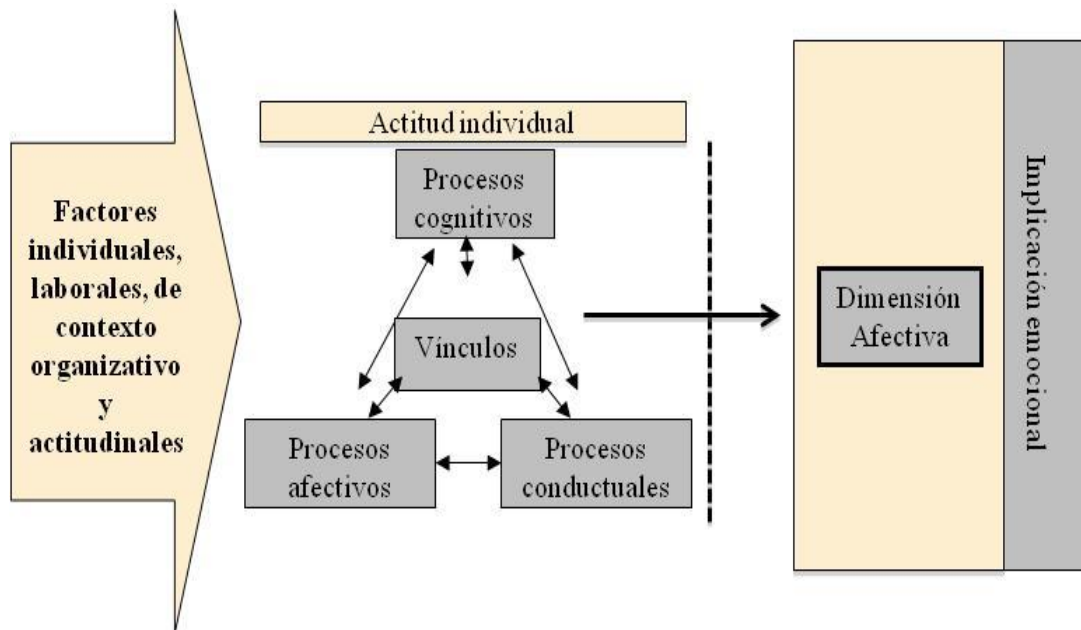
Por otro, en el supuesto de que se produzca algún tipo de conexión más estrecha y especial entre el trabajador y su actividad, dicha relación se manifestará como una combinación en distinto grado de tres posibles reacciones: cognitiva, conductual y afectiva o emocional. Cuando ésta última prevalece por encima del resto se genera implicación emocional, entendida como la medida en que el individuo considera que su desempeño es determinante para el desarrollo de su propia autoestima personal.

A partir de todo lo anterior, se desarrolla en la presente tesis doctoral un modelo de diagrama causal para delimitar conceptualmente el constructo de implicación emocional. Se toma como punto de partida, el efecto de cuatro categorías genéricas de variables (individuales, laborales-contextuales y actitudinales o de resultado) en la conformación de vínculos entre empleado y contexto de trabajo, como resultado de la interacción de tres tipos de procesos:

⁸ La actitud es entendida como una predisposición aprendida, dirigida hacia un objeto, persona o situación que incluye dimensiones cognitivas, afectivas o evaluativas y, eventualmente, disposiciones propiamente conductuales (Buendía, 1994). Moya y Ruíz (1996) plantean un modelo tripartito a partir del que descomponen la actitud en tres elementos básicos: afectivo, cognitivo y conductual; **a) Los sentimientos o afectos.** Algo atrae o no al individuo en función del sentimiento que le genera. Conocido como componente afectivo y considerado tradicionalmente como la actitud en sí misma, **b) Las creencias y el conocimiento.** Se entiende que algo es bueno o malo según el nivel de conocimiento, la opinión o las creencias que se tenga sobre ello. En ocasiones puede ser que dichos conocimientos no sean suficientes o sean equivocados, pero aún así pueden dar fundamento a la actitud y, finalmente, **c) Las conductas o acciones.** Algo es favorable o desfavorable para el individuo dependiendo de la conducta que manifieste ante ello. La actitud no es la conducta en sí misma, es precursora de ésta. Este componente conductual está influenciado por los dos anteriores, ya que en función del conocimiento que tengamos de un objeto y del sentimiento que provoque en nosotros, nuestra manera de actuar frente a él será diferente de una forma u otra. Son numerosos los autores que aseveran que las actitudes se erigen como predisposiciones a actuar de una determinada manera a partir de respuestas que podrían ser de carácter afectivo, cognitivo y conductual, siendo la interrelación de estos tres elementos la que configuran la actitud individual propiamente dicha (Albarracín, Johnson y Zanna, 2005).

afectivos, cognitivos y conductuales. Estos vínculos se manifiestan a su vez actitudinalmente entre otras formas de manera afectiva o emocional traduciéndose en el desarrollo de la implicación emocional con el trabajo.

Figura 8. Implicación emocional en el contexto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Juaneda y González (2007).

En definitiva y como Mowday, Steers y Porter (1979) señalan, las personas unidas afectivamente a las empresas, con el paso del tiempo, muestran niveles altos de implicación y confianza.

Una vez definido el objeto de investigación de la presente tesis doctoral –la dimensión emocional de la implicación laboral– en el siguiente apartado se realiza una profunda revisión bibliográfica de las principales variables relacionadas con este fenómeno. Dada la inexistencia de investigación empírica acerca de la implicación emocional dicho apartado centra su atención en la implicación laboral entendida como un todo, asumiendo así que el comportamiento de una de sus partes – componente afectivo o emocional– adoptará un sentido similar al del conjunto en el que se integra.

3. Relaciones entre la implicación laboral y sus determinantes evidencia empíricas

Desde que el constructo de la implicación laboral fuera introducido por Lodahl y Kejner (1965), cientos de estudios empíricos lo relacionan con una variedad de características personales y laborales en una diversidad de contextos de trabajos. Tal y como se ha indicado en el apartado previo, Rabinowitz y Hall (1977) consideran que existen tres tipos de elementos relacionados con la aparición de actitudes como la implicación: factores individuales, laborales-organizativos y actitudinales o de resultado, constituyendo este el enfoque de referencia para el desarrollo de la revisión bibliográfica que se detalla a continuación.

En un primer lugar, el enfoque o perspectiva individual analiza cómo el empleado posee ciertos rasgos de la personalidad o se caracteriza por factores socio-demográficos que le predisponen a una mayor o menor implicación con su puesto de trabajo. Brown (1996) en su meta-análisis añade que en base a esta perspectiva la implicación laboral procede básicamente de los procesos de socialización que refuerzan en el individuo la importancia del trabajo como una actividad necesaria y virtuosa.

En segundo lugar, el enfoque o perspectiva situacional apunta que existen una serie de variables laborales y organizativas –tipo de vinculación contractual, retribución, ritmo de trabajo, monotonía, tipo de organización o sector de actividad, entre otras–, ante las que el empleado reacciona actitudinalmente. Este segundo enfoque es coherente con la Teoría de los Sucesos Afectivos de Weiss y Cropanzano (1996)⁹. Según esta teoría, las características situacionales predisponen a la aparición de experiencias sistemáticas en el lugar de trabajo, dando lugar a determinadas emociones que generan reacciones actitudinales con efectos directos sobre el desempeño laboral.

⁹ Según Gamero (2007), la aparición de estados afectivos en el trabajo depende de determinadas situaciones laborales que viven los empleados en su trayectoria laboral, constituyendo reacciones afectivas específicas que influirán, a su vez, en el desarrollo de actitudes y conductas de los empleados.

El tercer y último enfoque interaccionista analiza la implicación a partir de variables actitudinales como son la motivación, el estrés o las tres dimensiones del constructo de bienestar laboral (entusiasmo, confort y satisfacción).

En una primera aproximación se debe indicar que algunos estudios encuentran mayor poder de predicción en las características individuales que en las laborales u organizativas (Gan et al., 2012¹⁰; Carmeli, 2005¹¹; Nair, 1997; Hollenback, Connolly y Rabinowitz, 1982; Kanungo, 1982; Saal, 1978; Lodahl y Kejner, 1965). Otros resuelven, que las variables individuales tienen el mismo efecto sobre la implicación que los factores situacionales (Brown y Leigh, 1996; Brown, 1996; Elloy y Everett 1991) e incluso varias investigaciones señalan la interacción entre factores individuales y situacionales sobre la implicación laboral (Probst, 2000; Steel y Rentsch, 1997; Brown, 1996; Lawler y Hall, 1970). Un último grupo de autores concluyen que la implicación laboral se predice mucho mejor con variables laborales y de contexto organizativo que con cualquier otro tipo de variable o factor (Baldev y Anupama, 2010; Liao y Lee, 2009; Chungtai, 2008; Mudrack, 2004; Elloy, Everett y Flynn, 1995; Rabinowitz y Hall, 1977; Rabinowitz, Hall y Goodale, 1977, Vroom, 1962).

Adoptando básicamente el esquema de trabajo de Rabinowitz y Hall (1977), en los próximos subapartados se realiza una revisión bibliográfica de las principales investigaciones relacionadas con el constructo actitudinal de la implicación laboral en relación con un conjunto de variables antecedentes (ver cuadro 5).

Una advertencia a tener en cuenta antes de iniciar la revisión bibliográfica es que a pesar de que existen numerosos estudios que han investigado la relación entre la implicación laboral y multitud de variables, hasta donde se conoce el presente estudio es el primero que adopta como punto de referencia la dimensión emocional

¹⁰ Estos autores analizan los determinantes de la implicación laboral en la industria de comida rápida en una muestra de 380 trabajadores que actualmente trabajan o han trabajado en los restaurantes McDonald's, KFC (Kentucky Fried Chicken) y Pizza Hut. El estudio ultima que las características intrínsecas del individuo (personalidad, autoestima...) son variables independientes vitales en la relación con la implicación laboral.

¹¹ El autor afirma que los factores individuales predicen el nivel de implicación laboral de una muestra de gestores sénior de organizaciones del sector público en Israel.

del constructo. Asumiendo esta dificultad, el planteamiento de las distintas hipótesis de trabajo se realizará en base a los estudios empíricos que existen sobre el constructo global, aceptando que las conclusiones en relación al todo –la implicación laboral– son extensibles con relación a la parte –implicación emocional–.

Cuadro 5. Variables antecedentes de la implicación emocional.

3.1. VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS: 3.1.1. Género 3.1.2. Edad 3.1.3. Formación académica 3.1.4. Estado civil
3.2. VARIABLES RELACIONADAS CON EL CONTEXTO LABORAL : 3.2.1. Tipo de contrato 3.2.2. Antigüedad laboral 3.2.3. Cinco condiciones básicas del puesto de trabajo: autonomía laboral, identidad y significado de tareas, variedad de habilidades y <i>feedback</i> 3.2.3.1. Autonomía laboral 3.2.3.2. Identidad y significado de tareas, variedad de habilidades y <i>feedback</i> 3.2.4. Apoyo social procedente de compañeros y superiores y amistad en el trabajo 3.2.5. Estilo directivo 3.2.6. Participación de los empleados 3.2.7. Trabajo en equipo 3.2.8. Conciliación vida personal-laboral 3.2.9. Expectativas de desarrollo profesional 3.2.10. Formación en la organización 3.2.11. Evaluación formal del desempeño y autoevaluación
3.3. VARIABLES DE CONTEXTO ORGANIZATIVO: 3.3.1. Tipo de sector 3.3.2. Sector económico 3.3.3. Tamaño organizativo 3.3.4. Grupo ocupacional
3.4. VARIABLES ACTITUDINALES Y DE RESULTADO: 3.4.1. Satisfacción laboral 3.4.2. Estrés 3.4.3. Motivación laboral 3.4.4. Bienestar laboral

Fuente: Elaboración propia.

3.1. Variables socio-demográficas

Las características individuales que se relacionan con la implicación laboral se refieren tanto a factores demográficos (edad, género, educación, estado civil, etc.), como a rasgos de la personalidad: autoestima, sentido de la responsabilidad, motivación intrínseca¹², etc. (Salmela-Aro y Nurmi, 2007; Bowling, Beehr y Lepisto, 2006; Roberts, Caspi y Moffit, 2003; Van Wyk, Boshoff, y Cilliers, 2003; Colquitt, LePine y Noe, 2000; Nair, 1997; Brown, 1996; Newton y Keenan, 1991; Brockner, Grover y Blonder, 1988; Rabinowitz y Hall, 1977; Dubin, 1956¹³).

Atendiendo exclusivamente a las variables socio-demográficas, Brown (1996) señala en su meta-análisis la deficiente capacidad predictiva de variables como la edad, el género, el estado civil o la antigüedad respecto a la implicación laboral y concluye que una persona implicada no puede ser identificada exclusivamente por factores socio-demográficos. En este sentido, Al-Otaibi (2000) apunta que estos no tienen ningún efecto sobre el constructo objeto de estudio. Gan et al. (2012) determinan justo lo mismo al excluir a las variables socio-demográficas como factores determinantes de la implicación laboral de empleados. Contrariamente, Carmeli (2005) contrasta que tanto las variables personales como las demográficas tienen una gran capacidad de predicción de la implicación laboral.

A continuación se presentan algunas conclusiones obtenidas en estudios previos acerca de las cuatro variables demográficas que son consideradas en la parte empírica de la presente tesis doctoral: género, edad, formación académica y estado civil.

¹²Csikszentmihalyi (1990) y Deci y Ryan (1985) han sugerido que la motivación intrínseca depende de entre otros aspectos del significado que para el individuo tenga el ser competente y eficaz en el entorno en el que trabaja, por lo que cuando carece del mismo, tanto la motivación interna como la implicación laboral pueden verse afectadas en sentido negativo.

¹³Este autor ultima que la importancia que el individuo concede al trabajo en términos de implicación es totalmente independiente de las condiciones laborales y, por el contrario, es el resultado de características intrínsecas relacionadas con procesos de socialización.

3.1.1. Género

El género es una de las variables sociodemográficas cuya relación con la implicación laboral ha sido analizada ampliamente por la comunidad científica, hasta el punto de que algunos autores lo consideran el principal condicionante en la formación de actitudes en el trabajo (Mihail, 2006).

Los estudios pioneros sobre el fenómeno objeto de la presente investigación ponen de manifiesto un mayor grado de implicación entre los hombres en comparación con las mujeres (Ekmekçi, 2011; Kong, 2009¹⁴; Conte et al., 2005¹⁵; Mannheim, 1993; Lorence, 1987; Agassi, 1982; Andrisani, 1978). Su justificación radica sobre todo en el impacto de las divergencias de los procesos de socialización de roles en cuanto a género. Los hombres han asumido tradicionalmente el rol social del sustento económico de la familia y del desarrollo de una carrera profesional en el mundo laboral. Por el contrario, las mujeres han sido formadas fundamentalmente para asumir roles familiares, lo que ha afectado negativamente en el desarrollo de la implicación laboral, consecuencia de diversos obstáculos asociados, por ejemplo con la conciliación entre la vida personal y laboral.

En línea con la definición de implicación laboral sobre el grado en que el trabajo constituye una parte central en la vida de las personas, Newstrom y Davis (1994) concluyen que las mujeres trabajadoras que tienen que conciliar sus vidas familiares y laborales se encuentran en una posición de desventaja. Esto se debe a que las demandas familiares interfieren en las carreras profesionales de la mujeres obligándolas a evitar las horas extras, reorganizar sus horas de trabajo o rechazar las asignaciones de trabajo adicionales, todo lo cual puede ser percibido por los gestores organizativos como un menor nivel de implicación laboral en comparación con sus

¹⁴ Kong (2009) diferencia tres subdimensiones de la implicación -absorción, vigor y dedicación- concluyendo que los hombres están más implicados en la dimensión de vigor y absorción mientras que las mujeres suelen destacar en dedicación.

¹⁵ Los resultados del estudio de estos autores realizado con una muestra de 365 agentes comerciales de los EEUU, muestran una correlación negativa entre el género y la implicación laboral ($r = -0,18$; $p < 0,01$) es decir, se puede afirmar estadísticamente que las mujeres tienden a mostrar menor implicación con sus trabajos que los hombres.

compañeros masculinos (Keene y Reynolds, 2005). La conciliación de vida personal y laboral provoca menores niveles de implicación en el trabajo en pro de las exigencias de la vida personal, generando en las mujeres trabajadoras una sobrecarga que se vuelve insostenible a largo plazo, con graves consecuencias desde el punto de vista de la calidad de vida y el bienestar individual (Salido, 2006) fundamentalmente por las presiones por parte de un entorno global cada vez más exigente y competitivo.

En la misma línea, Rehman y Waheed (2012) argumentan que las obligaciones familiares y las responsabilidades domésticas justifican el hecho de que por motivos de afiliación familiar, las mujeres están en menor medida implicadas que los hombres con sus trabajos. Esto explica porqué un menor número de mujeres ocupan puestos de alto nivel jerárquico, precisamente porque estas posiciones requieren mayores niveles de implicación con el trabajo, de más fácil alcance para los hombres.

Dado que la incorporación de la mujer al mundo laboral ha aumentado el número de roles a adoptar en su vida, por ejemplo madre y profesional, el aspecto del conflicto de rol es cada vez más importante en el desarrollo de actitudes laborales. Un estudio de Koberg y Chusmir (1991) analiza el impacto del conflicto de rol de género sobre la implicación laboral concluyendo que afecta negativamente sólo a mujeres ejecutivas, sin desarrollar en ningún caso consecuencias negativas para las mujeres que ocupan niveles jerárquicos más bajos ni en los hombres con independencia del rango de éstos. En la misma línea, Zatz (1995) concluye que la implicación laboral tiene una leve pero significativa relación directa con el conflicto entre diferentes roles de género ($r = 0,09$; $p < 0,05$). Este autor analiza el impacto de la asunción de diversos roles por la mujer (trabajo, hogar y otros) en la implicación, concluyendo que el rol desplegado como madre de familia correlaciona inversamente con el objeto de estudio. Es decir, cuanto más implicada está con su vida personal menores son los niveles de implicación con el trabajo.

En otro sentido, Rabinowitz y Hall (1977), Lorence (1987) y Biswas (2011) puntualizan que las divergencias entre géneros en términos de implicación laboral se deben a inequidades laborales, ya que las mujeres, en comparación con sus

homólogos masculinos, han ocupado puestos de trabajo caracterizados por peores condiciones y escasa autonomía laboral, todo lo cual se manifiesta en el desarrollo de respuestas actitudinales como la desimplicación con el trabajo.

Por otra parte, son numerosas las investigaciones que contrariamente a lo expuesto hasta el momento no han encontrado ninguna diferencia de implicación laboral entre el género masculino y femenino (Judeh, 2011; Cortis y Cassar, 2005; Al-Otaibi, 2000; Elloy y Everett, 1991 y Knoop, 1986). Desde este punto de vista, Chen y Chiu (2009) no hallan relación alguna entre el género y la implicación laboral en una muestra de 323 empleados tailandeses de la industria y la administración.

En base a la argumentación que la literatura científica ofrece sobre el menor nivel de implicación laboral del género femenino –consecuencia fundamentalmente de la conciliación de la vida personal-laboral y del conflicto de roles que asume en la vida la población femenina–, se concluye que a pesar de que la historia muestra cómo han existido patrones de desigualdad en función del sexo en el contexto laboral impactando de forma muy diversa en el desarrollo de procesos actitudinales, existe una leve convergencia hacia la equidad entre géneros. Sin embargo esta concurrencia puede estar enmascarada por un sobreesfuerzo actitudinal de la mujer por igualar su situación con respecto a sus homólogos masculinos, asumiendo prácticamente toda la responsabilidad de finalizar con las desigualdades de género a costa de sufrir ciertos riesgos psicosociales como el estrés o el *burnout*. Las mujeres trabajadoras tienen que afrontar muchas situaciones difíciles en su día a día de trabajo al tratar de equilibrar las demandas familiares y profesionales, afectando en los niveles de implicación de muy diversas formas ya que están condicionadas por factores asociados tradicionalmente a las mismas, por ejemplo el número de hijos, cuidados a personas con dependencia, el puesto de trabajo, la profesión, etc. Aunque, en la presente tesis doctoral se acepta que los niveles de implicación laboral en función del género tienden a ser cada vez más similares a pesar de que se deba a una sobrecarga en las mujeres para en este sentido estar al mismo nivel que los hombres, se considera que el intento de las mismas por lograr sus retos profesionales se erige en una necesidad fundamental que afecta a su autoestima, y

que busca satisfacer con mayor dedicación a través del propio trabajo traduciéndose en elevados niveles de implicación emocional con la actividad laboral. En esta línea de argumentación se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H1.1): El nivel de implicación emocional de las mujeres trabajadoras será más elevado que el de los hombres.

3.1.2. Edad

La literatura científica ofrece una extensa evidencia de la relación directa entre la edad y la implicación laboral. El estudio pionero de Lodhal y Kejner (1965), con una muestra de 137 trabajadores, revela que la edad está relacionada positivamente con la implicación laboral ($r = 0,26$; $p < 0,01$).

A partir de ese momento, son numerosos los autores que encuentran evidencias en la misma dirección (Baldev y Anupama, 2010; Ng y Feldman, 2010¹⁶; Allam y Habtemariam, 2009; Zeng, Zhou y Han, 2009; Conte et al., 2005¹⁷; Chuang, 2001¹⁸; Tang, 2000¹⁹, Joshi, 1998; Elloy, Everett y Flynn, 1995²⁰; Jaswant y Naveen, 1997²¹; Huang 1993²²; Lorence, 1987; Pathak y Phatak, 1987; Sekeran y

¹⁶ Estos autores desarrollan un meta-análisis entre más de 800 estudios científicos sobre las relaciones entre la variable edad y 35 actitudes laborales entre las que se encuentra la implicación laboral. Con respecto a la variable objeto de estudio los autores concluyen que existe una relación significativa aunque moderada con la variable edad ($r = 0,25$).

¹⁷ Los autores analizan una muestra de 365 trabajadores de agencias de viajes de los Estados Unidos.

¹⁸ Este autor señala que a mayor antigüedad mayor implicación ya que el individuo percibe que con el paso de los años en la organización dispone de mayores oportunidades de promoción.

¹⁹ En una muestra de auditores internos de organizaciones públicas y privadas, Tang (2000) ultima que existe una relación significativa entre la variable socio demográfica edad y la implicación laboral.

²⁰ Estos autores señalan a la edad como única variable demográfica relacionada positivamente con el desarrollo de la implicación laboral, aunque explicando tan sólo el 3% de su varianza.

²¹ El efecto de la edad y el género en los patrones de comportamiento de implicación laboral es explorado entre empleados de banca, de forma que los resultados muestran que tan sólo la variable edad afecta significativamente sobre el constructo actitudinal objeto de estudio.

²² Huang (1993) desarrolla un estudio con una muestra de enfermeras en el hospital universitario de Taipéi (China) y ultima que los trabajadores con más antigüedad estaban más implicados con sus trabajos que los más jóvenes.

Mowday, 1981; Saal, 1978; Rabinowitz, Hall y Goodale, 1977; Hall y Mansfield, 1975; Ruh, White y Wood, 1975; Siegel, 1973; Lodahl y Kejner, 1965).

La vinculación positiva entre edad e implicación se explica desde diferentes puntos de vista. Así, utilizando una muestra de 882 trabajadores, Lorence y Mortimer (1985) diseñan un estudio longitudinal a partir del cual inquieren las interrelaciones que existen entre la implicación laboral y diferentes grupos de edad de los individuos que se corresponden con distintas fases de sus carreras profesionales. Estos autores sustentan la relación entre la edad y la implicación en cuestiones teóricas centrales sobre el envejecimiento y aseveran que este constructo obedece más al momento de la carrera profesional en la que se encuentre el individuo que a su edad, ya que las necesidades vitales y expectativas cambian con el tiempo. En los inicios de la carrera profesional, las preocupaciones de los trabajadores, generalmente jóvenes, se concentran en el desafío que supone el acceso y la adaptación a sus primeros trabajos, lo que no se convierte necesariamente siempre en mayor implicación laboral. Con el paso del tiempo y el incremento de responsabilidades familiares, la preocupación se reconduce a cubrir otras necesidades vitales –como por ejemplo, consolidar un cierto nivel retributivo que permita atender dichas necesidades–, lo que provocará un aumento de la implicación con el puesto de trabajo. Finalmente, en los últimos años de la vida laboral la implicación se mantiene generalmente en altos niveles, sin embargo no por el peso y la dependencia económica que conlleva la propia familia, sino contrariamente porque una vez cubiertas tales necesidades, el empleado en esta etapa pone mayor firmeza en el propio desempeño laboral en aras a salvaguardar apropiados niveles de autoestima personal. Este argumento se complementa con la “hipótesis de la estabilidad del envejecimiento”, que subraya que la susceptibilidad al cambio de las actitudes laborales es mayor en los comienzos de la carrera profesional (principio de la edad adulta), decreciendo con el paso del tiempo (Glenn, 1980). Esta teoría, junto con el modelo de fases de la carrera profesional (Hall, 1976), constituyen un referente para el estudio de las actitudes en la vida laboral de los empleados. En esta línea, aunque con cierta contradicción, Elfering et al. (2007) argumentan que los jóvenes en sus primeros cinco años de experiencia laboral desarrollan actitudes positivas en el trabajo, como son la asunción de mayor número

de responsabilidades o la rápida adaptación y respuesta a las dificultades que les surgen. A partir de la primera fase, una vez consolidada la carrera profesional, generalmente en el intervalo de 31 a 44 años, el nivel de implicación del empleado comienza a estabilizarse.

En otro sentido, la literatura científica también pone de manifiesto que la relación entre edad e implicación laboral está fuertemente coligada con el proceso de socialización de roles. Predomina la idea de que los trabajadores con más edad están más implicados con el trabajo debido a tempranas experiencias de socialización que tradicionalmente hacían hincapié en la conveniencia social y personal de trabajar duro y obtener éxito profesional. Sin embargo, el rol moderador de los procesos de socialización en la relación entre edad-implicación laboral ha experimentado cambios notables entre las generaciones más recientes. Muchos jóvenes de hoy en día, educados en entornos desmotivados ante el desolador panorama que presenta el mercado laboral, devalúan la importancia del trabajo, lo que se traduce en un menor grado de implicación laboral y una mayor rotación.

Cabría también señalar la relevancia del efecto modulador de la variable “complejidad de la tarea” en la relación directa entre implicación laboral y edad. Según Kanfer y Ackerman (2004) la relación positiva entre ambas variables es menor para aquellos empleados que desempeñan tareas de superior complejidad. Una posible explicación es que los trabajadores de mayor edad podrían experimentar crecientes dificultades en sus trabajos como consecuencia de una disminución de su capacidad cognitiva. Este efecto modulador es confirmado por Ng y Feldman (2010). Asimismo, Zeng, Zhou y Han (2009) concluyen en su estudio que los gestores sénior disponían de menores niveles de implicación que sus homólogos más jóvenes.

Aunque también existen algunas investigaciones marginales en cuanto a número, que encuentran una relación inversa entre edad e implicación²³, en base a todo lo anterior y en línea con el reciente estudio de Blanch y Aluja (2010)²⁴, se

²³ Khan et al. (2011), Patel (1995), Happal y Mallappa (1988), Chadha y Kaur (1987), Knoop (1986).

²⁴ Su estudio analiza el desarrollo de la implicación laboral a través de los cambios situacionales que un individuo experimenta en su vida profesional, una perspectiva de análisis que contrasta con la

considera que efectivamente el individuo atraviesa por diferentes etapas laborales y vitales en la evolución de su carrera profesional impactando en el desarrollo de determinadas actitudes laborales como la implicación emocional con el puesto de trabajo. Dada la importancia que el trabajo tiene en la vida del individuo se entiende que a lo largo de la consolidación de la carrera profesional y como consecuencia de la experiencia adquirida, el desempeño laboral con el tiempo representa en mayor medida un elemento central de la propia autoestima derivando en crecientes niveles de implicación emocional. A partir de todo lo anterior, en la presente tesis doctoral se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H1.2): *La edad se constituye como un factor positivo en el desarrollo de la implicación emocional en el lugar de trabajo, es decir los trabajadores con más edad se encontrarán más implicados emocionalmente con su actividad que los más jóvenes.*

3.1.3. Formación

Una vez más la literatura científica concluye resultados discordantes en torno a la relación formación-implicación laboral. Algunas investigaciones no hallan ningún tipo de vínculo entre tales variables (Ekmekçi, 2011; Al-Otaibi, 2000; Pathak, 1982; Orpen, 1982; Jones, James, y Bruni, 1975). Otras encuentran que la implicación se reduce al aumentar el nivel formativo del sujeto (Sekeran y Mowday, 1981; Rabinowitz y Hall, 1977; Ruh, White y Wood, 1975; Lodhal y Kejner, 1965). Un tercer grupo de estudios han localizado relaciones significativas y positivas entre la implicación en el trabajo y la preparación académica, argumentando que disponer de mayor nivel formativo propicia mayores oportunidades laborales –por ejemplo, de estatus, de privilegios o de participación en la toma de decisiones–, lo que se traduce en un aumento de la implicación con la actividad laboral (Zeng, Zhou y Han, 2009, Chuang, 2001; Martínez-Lugo, 1990; Chadha y Kaur, 1987; Pathak y Pathak, 1987; Knoop, 1986).

noción tradicional que considera que el constructo actitudinal se mantiene estable a lo largo del tiempo.

Generalmente, la variable socio-demográfica formación académica como antecedente de la implicación laboral ha sido analizada en base a tres teorías: Teoría del Capital Humano (Becker, 1983), Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964) y Teoría del Intercambio Social (Homans, 1958).

Una puntualización importante con respecto a la variable formación es desarrollada por la Teoría del Capital Humano que distingue dos formas posibles: la formación general y la específica. La primera, a la que se hace referencia en el presente apartado, es adquirida en el sistema educativo y sirve para el acceso del individuo al mercado laboral, a un determinado puesto de trabajo y categoría profesional. El segundo tipo de formación tiene lugar una vez que el individuo forma parte de una organización y persigue la adquisición y desarrollo de determinadas competencias en pro de un mejor ajuste persona-puesto en la misma.

En segundo lugar, y en base a la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964) y la Teoría del Intercambio Social (Homans, 1958), cuando un individuo empieza a formar parte de una organización lleva consigo unos deseos, necesidades, aspiraciones y expectativas laborales según sus habilidades, competencias y titulación académica, los cuales espera que sean satisfechos en el puesto de trabajo que ocupa o profesión que desempeña. A mayor inversión en tiempo y recursos en formación antes de incorporarse al mundo laboral las expectativas son mucho más elevadas. Por su parte, una vez dentro de la organización, existen intercambios sociales que tienen lugar entre el individuo y la organización, el superior inmediato o un grupo de trabajo (Cole, Schaninger y Harris, 2002) y que facilitan la satisfacción de las necesidades y aspiraciones laborales del trabajador. Desde este punto de vista, el individuo se encontrará más implicado a medida que la organización satisfaga tales expectativas o aspiraciones de desarrollo profesional.

En base a todo lo argumentado en este apartado la redacción de la cuarta hipótesis quedaría del modo siguiente:

Hipótesis (H1.3): *El nivel de formación académica de un empleado impacta en el desarrollo de la implicación emocional, en el sentido de que aquellos que han logrado un nivel universitario superior se mostrarán más implicados.*

3.1.4. Estado civil

De modo parecido a los casos anteriores, la relación estado civil-implicación laboral presenta resultados contradictorios. De esta forma, existe un grupo de estudios que no perciben relación significativa entre ambas variables: Ekmekçi (2011), Cortis y Cassar (2005), Al-Otaibi (2000), Elloy, Everett y Flynn, (1995), Lorence (1987), Saal (1978), Lodhal y Kejner (1965). Según el reciente estudio de Ekmekçi (2011) que analiza el constructo entre 300 empleados de dos multinacionales en Turquía, no existen diferencias en términos de implicación laboral entre trabajadores casados y solteros ($r = 0,980$; $p > 0,05$).

Sin embargo otro grupo de investigaciones presentan una relación significativa entre el estado civil y la implicación laboral (Agassi, 1982; Pathak, 1982). Estos autores coinciden en que el estado civil sí tiene un impacto significativo sobre la implicación con el trabajo, debido fundamentalmente a que los empleados casados pueden ser financieramente más dependientes de la organización desde el momento en que su cambio de estado civil implica mayores cargas o responsabilidades familiares, lo cual se traduce en mayores niveles de implicación. En sentido contrario, Knoop (1986) o Singh, Gupta y Rastogi (1981) coinciden en la correlación positiva y significativa entre estar soltero y mayores niveles de implicación laboral. E incluso Agassi (1982) y Bielby (1978) subrayan que las mujeres solteras dedican mayor inversión personal en sus carreras profesionales que sus colegas casadas, derivando en mayores niveles de implicación con su actividad profesional. Más recientemente, Carmeli (2005) obtiene una correlación negativa entre el matrimonio y la implicación laboral en una muestra de ejecutivos sénior de Israel.

Por último en relación con las cargas familiares, Moen y Smith (1986) afirman que las trabajadoras con hijos menores están menos identificadas psicológicamente con su trabajo (implicación) que sus homólogas sin hijos. Esta conclusión choca de frente con otros estudios que concluyen que tener hijos no afecta al nivel de implicación (Bielby y Bielby, 1984, Mannheim, 1983).

En relación con la variable que nos ocupa y en base a toda la literatura revisada, se entiende que el estado civil no afecta a la dimensión emocional de la implicación laboral del individuo. Si bien es cierto que las cargas familiares pueden derivar en una mayor implicación emocional con el trabajo, debido a la necesidad de mantener los vínculos con la organización de la que se depende económicamente para el sustento familiar, también puede suponer un obstáculo a la hora de dedicar más tiempo al trabajo como consecuencia de las demandas de las propias responsabilidades familiares. Por todo ello, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H1.4): El estado civil no afecta al nivel de implicación emocional.

Como se ha comprobado a lo largo del apartado 3.1, la relación entre las características demográficas y la implicación laboral no es clara, presentando múltiples aristas y resultados contradictorios en más casos de los que sería deseable. Precisamente con la presente tesis doctoral se propone arrojar algo de luz a este asunto analizando el efecto de estas variables sobre la implicación laboral en su dimensión emocional, tanto de forma aislada como en conjunto, con el efecto agregado de variables referidas a las condiciones laborales de los empleados, de naturaleza organizativa y variables actitudinales o de resultado.

3.2. Condiciones laborales

En el presente apartado, en primer lugar se procede a la delimitación del marco teórico que analiza el efecto de las condiciones de trabajo en el desarrollo de actitudes como la implicación. Posteriormente, se realiza una revisión bibliográfica de los diferentes factores laborales que la literatura muestra como antecedentes del constructo objeto de estudio.

Contrario al enfoque individual, que focaliza en la idea de que la implicación laboral depende directamente de características personales y sociodemográficas del empleado, la perspectiva situacional señala que el grado de implicación está condicionado por el entorno y las condiciones de trabajo (Chungtai, 2008; Mudrack, 2004; Dangwal, 1995; Pfeffer, 1994; Lawler y Hall, 1970; Lodahl, 1964). Estas condiciones se refieren a la naturaleza de la actividad laboral, en aspectos tales

como tipo de trabajo, autonomía, variedad de habilidades, salario, apoyo social procedente de compañeros y superiores, participación en la toma de decisiones, tipo de tarea, seguridad en el trabajo, comunicación interna, flexibilidad laboral, *feedback*, relaciones interpersonales, desarrollo profesional y trabajo en equipo, entre otros.

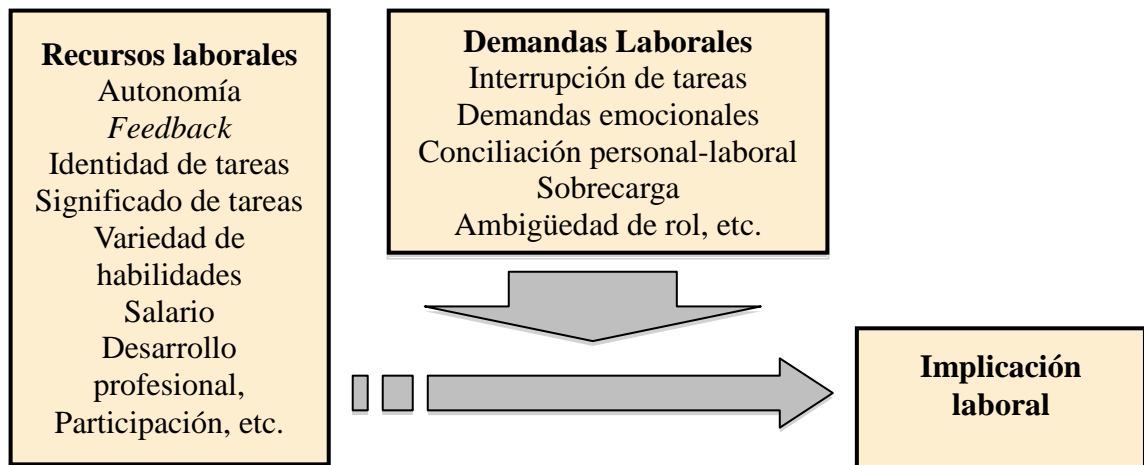
A partir del enfoque situacional del modelo integrado de Rabinowitz y Hall (1977), existe una importante corriente de investigación que analiza la implicación laboral como resultado de una serie de características que condicionan el escenario de trabajo, es decir, en función de los recursos y las demandas laborales propiciadas a partir de la relación empresa-trabajador. Esta perspectiva, fundamentada en el Modelo heurístico de Demandas-Recursos Laborales (*Job Demands-Resources Model*) es desarrollado originariamente por Demerouti et al. (2001) y se adopta en el presente apartado que analiza el bloque de condiciones laborales en su relación con la implicación (ver figura 9).

Por un lado, los recursos laborales son aspectos del trabajo que pueden mitigar las demandas laborales y facilitar la consecución de objetivos y metas, así como posibilitar oportunidades de crecimiento personal (Moreno-Jiménez et al., 2009). Algunos ejemplos serían las oportunidades para desarrollar diferentes habilidades, el salario, el desarrollo profesional, el *feedback*, la identidad y el significado de tareas, etc. (De Lange, De Witte y Notelaers, 2008).

Por otro, las demandas laborales han sido definidas como elementos del trabajo que exigen una energía (física, cognitiva y/o emocional) significativa al empleado. Son aquellos aspectos materiales, sociales u organizativos del trabajo que requieren de un esfuerzo físico o mental, por lo tanto asociados a ciertos costes materiales y psicológicos (Demerouti et al., 2001). Algunos ejemplos de estas demandas que la organización impone a sus empleados serían la sobrecarga de trabajo, el desarrollo de tareas monótonas o repetitivas, realizar tareas que entran en conflicto con los propios valores personales, etc. (Bakker, Van Emmerik y Euwema, 2006).

En definitiva, según el modelo que se representa en la figura 9, los recursos laborales condicionan el desarrollo de ciertas actitudes en el trabajo como son la implicación, la motivación o la satisfacción laboral, por un lado, mientras que por otro, las demandas interfieren en el proceso de desarrollo de tales actitudes, constituyendo factores de predicción de riesgos psicosociales como el estrés ocupacional o el *burnout*, entre otros.

Figura 9. Modelo Recursos-Demandas laborales.



Fuente: Adaptado a partir de Demerouti et al. (2001)

Para analizar las demandas del puesto de trabajo se adopta como punto de referencia el Modelo de Demandas-Control de Karasek y Theorell (1990). En el mismo se postula que dichas demandas (presión de tiempo, interrupción de tareas, etc.) se consideran un estímulo estresante cuya intensidad aumenta a medida que el sujeto percibe que excede sus recursos y pierde el control (López-Araújo y Osca-Segovia, 2011). En relación con los recursos laborales que la organización facilita al empleado, en la presente tesis doctoral se recurre a la Teoría de la Motivación Intrínseca de las Características del Puesto que desarrollan Hackman y Oldham (1980; 1975) a partir de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959)²⁵, de la

²⁵ Herzberg (1959) propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la Teoría de los Dos Factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. De acuerdo a esta teoría, se plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Por un lado la satisfacción resultado de los *factores de motivación*. Y por otro lado, la insatisfacción resultado fundamentalmente de los *factores de higiene*, cuya ausencia provoca insatisfacción.

Teoría de la Activación de Scott (1966)²⁶ y de la Teoría del Sistema Socio-Técnico de Cherns (1976)²⁷.

El Modelo de las Características del Puesto de Hackman y Oldham (1980), parte de la noción de que un trabajador manifiesta una alta motivación interna²⁸ cuando desarrolla una serie de experiencias denominadas Estados Psicológicos Críticos (EPC): la significatividad del trabajo, la responsabilidad en los resultados del desempeño y el conocimiento sobre los efectos de la actividad laboral (ver figura 10). El desarrollo de estas experiencias (EPC) en el lugar de trabajo depende fundamentalmente de cinco características esenciales del puesto: variedad de habilidades o destrezas, significado e identidad de la tarea, autonomía o libertad de acción percibida y *feedback* o retroalimentación sobre el desempeño²⁹.

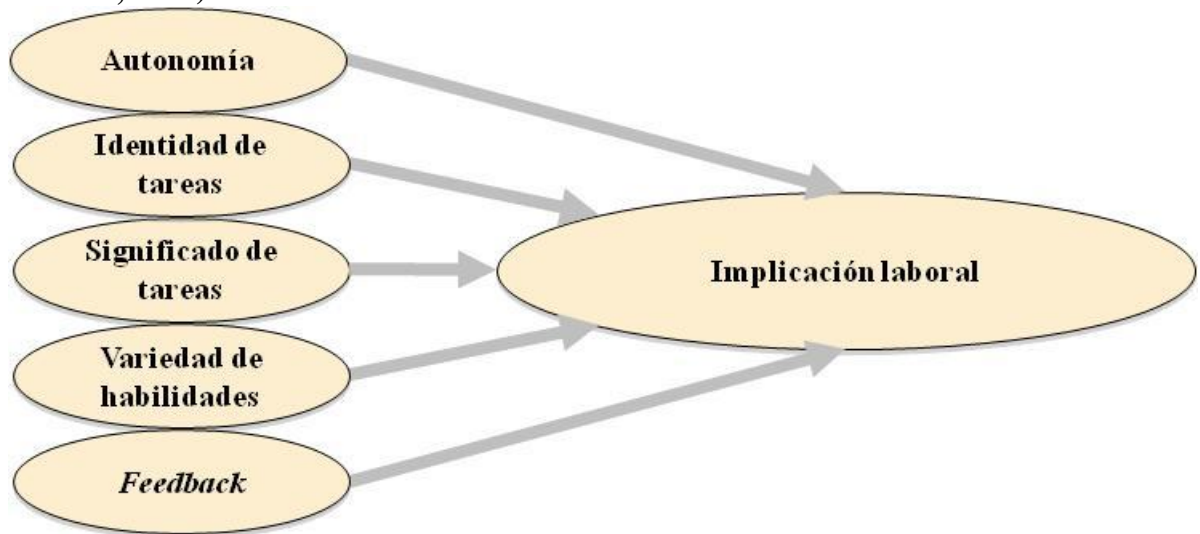
²⁶ La Teoría de la Activación de Scott (1966), parte del valor del estímulo como activación del individuo, aseverando que los niveles medios de estímulos son los más eficientes, ya que los niveles extremos provocan respuestas de infra-estimulación o pasividad o sobre-estimulación o desorganización en el individuo.

²⁷ Esta teoría subraya la manifiesta dependencia entre los sistemas sociales y tecnológicos de una organización. Es decir, como afirman Salas y Glickman (1990), la optimización de la relación conjunta entre el sistema social (compuesto por los RRHH de la organización) y el sistema técnico (medios, equipos, técnicas y tecnología), a través de una influencia recíproca y funcional, es determinante para el funcionamiento de las organizaciones de hoy en día.

²⁸ Hackman y Oldham (1980) especifican que la implicación laboral depende de los niveles de motivación interna del individuo que, a su vez, puede mejorarse con el enriquecimiento de las dimensiones laborales esenciales que recoge su modelo. De forma que de partida los empleados con elevados niveles de motivación interna tienen mayor probabilidad de desarrollar implicación laboral (Brown, 1996; Dowling y Sayles, 1978).

²⁹ **La variedad de habilidades** alude a la medida en que el trabajador puede utilizar diferentes habilidades en el desempeño de su trabajo. **El significado de la tarea** hace referencia a la importancia que el desempeño de la misma tiene para el conjunto de la organización, la vida de los demás y la sociedad en general. **La identidad de la tarea** se refiere al peso que el trabajo propio de un empleado tiene sobre el resultado final en su organización. **La autonomía laboral** supone el grado de independencia, libertad y poder discrecional que el empleado tiene sobre la planificación, desarrollo y diversos aspectos de las tareas y el trabajo en general. Por último, el *feedback* indica el grado de conocimiento del individuo sobre su nivel de desempeño laboral.

Figura 10. Relación entre las cinco dimensiones del trabajo y la implicación laboral. Modelo de las Características del Puesto de Trabajo (Hackman y Oldham, 1980).



Fuente: Elaboración propia a partir de Chen y Chiu (2009).

La experiencia EPC que recibe más atención en el estudio de Hackman y Oldham (1980) es la significatividad de tareas, es decir, que el individuo perciba que su trabajo es crítico para el desempeño organizativo y, por derivada, para el cumplimiento de la misión. Esta variable central en el contenido del puesto puede ser definida como el producto de tres de las cinco características centrales de MCP: la variedad, el significado y la identidad de tareas que contribuyen de forma conjunta a dar sentido al propio trabajo. Por su parte, las variables autonomía y *feedback* impactan en las experiencias EPC: la responsabilidad en los resultados del desempeño y el conocimiento sobre los efectos de la actividad laboral (Humphrey, Nahrgang y Mogerson, 2007). De forma que, por un lado, los empleados que disponen de elevada autonomía desarrollarán un mayor sentido de la responsabilidad en el desempeño de sus tareas. Por otro, los trabajadores que reciban habitualmente retroalimentación sobre el resultado de su trabajo controlarán en mayor medida la repercusión de su actividad sobre el proceso final.

En base a todo lo anterior, la literatura científica subraya que los efectos del contenido del puesto de trabajo sobre el desarrollo de la implicación laboral, pueden manifestarse tanto a nivel psicológico como sociológico. Desde la perspectiva psicológica, Hackman y Oldham (1980) sostienen que la significatividad de las

CAPÍTULO 2

EL MARCO TEÓRICO DE LA IMPLICACIÓN LABORAL

tareas, el sentido de responsabilidad sobre el propio trabajo, así como disponer de suficiente retroalimentación para evaluar el desempeño constituyen necesidades fundamentales que el individuo busca satisfacer en el contexto laboral con resultados sobre su nivel de implicación. Si la naturaleza del puesto de trabajo no logra satisfacer tales necesidades, lo más probable es que el sujeto desarrolle sentimientos de desimplicación como consecuencia de la ausencia de control sobre las condiciones laborales, de la trivialidad del trabajo, de la ausencia de normas predecibles, claras y consistentes, de la escasez de afiliación social y del carácter instrumental del trabajo sin ningún tipo de recompensa intrínseca.

A modo de resumen, en esta tesis se adopta el siguiente esquema metodológico para el estudio de la implicación laboral en su dimensión emocional (ver figura 11). Se adopta como punto de partida el enfoque situacional del Modelo de las Características del Puesto (Rabinowitz y Hall, 1977). A continuación, se recurre al modelo de Demerouti et al. (2001) para clasificar las diversas condiciones de trabajo que impactan en la implicación emocional, bien como recursos (Modelo de las Características Esenciales del Puesto de trabajo de Hackman y Oldham, 1980) o bien como demandas (Modelo Demandas Laborales de Karasek y Theorell, 1990).

Figura 11. Modelos adoptados en el análisis de la implicación laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Como se señalaba al principio del presente apartado, una vez establecido el marco conceptual sobre el enfoque del efecto de los factores laborales en la implicación, se procede a la consiguiente revisión bibliográfica. La cual es desarrollada siguiendo el siguiente esquema:

En particular en relación con las condiciones laborales que configuran el lugar de trabajo del asalariado europeo y en base al modelo de recursos y demandas laborales de Demerouti et al. (2001) se presupone que existen dos clases de variables laborales que impactan de forma muy distinta en el desarrollo de la implicación laboral, por un lado, los que constituyen recursos para el individuo, y por otro lado, aquellas que se erigen como demandas laborales en el puesto de trabajo (ver cuadro 6)

Se presupone que los factores condicionantes del mismo se erigen como fundamentales en el estudio de tal actitud laboral según el modelo presentado por Demerouti et al. (2001). que incluye dos categorías de variables: recursos y demandas laborales. Como se ha manifestado en el apartado 3.3 del capítulo anterior, los recursos laborales favorecen el desempeño en el trabajo, mientras que las demandas representan exigencias y requerimientos para el individuo en su desempeño que en la mayoría de los casos le supone un desgaste extraordinario.

Cuadro 6. Clasificación de los factores laborales en recursos y demandas laborales.

Recursos laborales	Demandas laborales
Tarea compleja o retadora	Tipo de tarea repetitiva 1 min o 10 min.
Autonomía	Tarea monótona
Participación	Interrupción en las tareas
Autonomía en los ritmos de trabajo	Puede perder su trabajo en los próximos 6 meses
Apoyo social	Su trabajo le exige que oculte sus sentimientos
Comportamiento del líder	Su trabajo implica realizar tareas que entran en conflicto con sus valores personales
Su trabajo le proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho (Identidad de tareas)	Riesgos físicos para la salud
Tiene la sensación de estar haciendo un trabajo útil (Significado de tareas)	En los últimos 12 meses, ¿ha sido Vd. objeto en el trabajo, de algún tipo de discriminación?
Sabe lo que se espera de Vd. en el trabajo (no ambigüedad de rol)	
Recibe formación	
Evaluación formal	
Trabajo en equipo	
Expectativas de permanecer en el mismo trabajo cuando tenga 60 años	
Conciliación vida personal-laboral	
Desarrollo profesional	
Tiempo suficiente para realizar las tareas	
Satisfacción con el salario	
Requieren las tareas diferentes habilidades	

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Tipo de contrato

Es progresiva la tendencia que considera el contrato de duración limitada como herramienta importante para la flexibilización del mercado laboral, ya que los empleados contratados bajo esta modalidad pueden ser despedidos con mayor facilidad y menor coste para las organizaciones. Sobre este particular, la literatura científica en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo ha advertido de los efectos perjudiciales que la flexibilización de los contratos de trabajo tiene para el individuo (De Cuyper y De Witte, 2006). Este tipo de contratación da forma a un modelo de organización flexible donde los trabajadores temporales han sido considerados parte periférica de la organización y, generalmente, han dispuesto de condiciones menos favorables que el resto de colegas con contratos indefinidos u otro tipo no temporal (Saloniemi, Virtanen y Vahtera, 2004). Ya que la contratación

indefinida, en principio, facilita al trabajador mayor seguridad en el mercado laboral al no disponer de una fecha de caducidad, al mismo tiempo que proporciona mejores beneficios sociales y una mayor garantía de representación y defensa de los derechos de forma ilimitada.

En esta línea, son numerosos los estudios que han intentado establecer algún nexo de unión entre el tipo de contrato y ciertos resultados actitudinales en el contexto laboral, tales como el bienestar psicológico, la satisfacción con el empleo o la implicación laboral (DeWitte y Näswall, 2003; Van Breukelen y Allegro, 2000). Concretamente, el estudio de DeWitte y Näswall (2003) asevera que el tipo de contrato de duración limitada está significativa y negativamente relacionado con la implicación laboral. En esta línea, Lucia-Casademunt, Ariza y Morales (2012) concluyen en su estudio con una muestra de personal de enfermería en Europa, que el tipo de contratación indefinida multiplica por 7 la probabilidad de encontrarse implicado emocionalmente con el trabajo.

Por el contrario, existen resultados empíricos que muestran justo lo opuesto, De Cuyper et al. (2010) analizan dos muestras de trabajadores de dos países diferentes: Finlandia (N = 736) y Bélgica (N = 516). En relación con los trabajadores belgas, el contrato de trabajo no resultó estar significativamente correlacionado con la implicación laboral³⁰. Sin embargo, en el caso de Finlandia los trabajadores con contratos temporales mostraron mayores niveles de implicación laboral que sus colegas con contratos indefinidos. Una posible explicación a este hecho paradójico es, por un lado, que el tipo de relación contractual temporal, a pesar de la precariedad que puede implicar, les sirve a los empleados como vía de escape a la situación de desempleo (Korpi y Levin, 2001), o por otro lado, porque genera expectativas sobre la posibilidad de alcanzar un contrato de trabajo indefinido en la organización (Tunny y Mangan, 2004). En este sentido, Koster y Sander (2007) afirman que los empleados temporales están muy motivados para alcanzar contratos permanentes y por ello demuestran conductas de cooperación en

³⁰ Este resultado se encuentra en sintonía con el estudio de Galup, Klein y Jiang (2008).

mayor medida que sus compañeros que disfrutan de contratos permanentes e indefinidos.

A pesar de estos últimos estudios, la literatura científica predominante sugiere que los empleados con contratos temporales y consecuentemente peores recompensas y beneficios presentan un menor grado de implicación laboral. Por tanto:

Hipótesis (H2.1): Los trabajadores con contratos indefinidos se mostrarán más implicados emocionalmente con sus puestos de trabajo.

3.2.2. Antigüedad laboral

La revisión bibliográfica sobre esta variable muestra resultados heterogéneos. Algunos estudios no han hallado ningún tipo de relación entre antigüedad e implicación laboral (Ekmekçi, 2011; Baldev y Anupama, 2010; Al-Otaibi, 2000; Brown, 1996; Venakatachalam y Reddy, 1996; Patel, 1995; Happali y Mallappa, 1988; Chadha y Kaur, 1987; Knoop, 1986; Pathak 1982), mientras que en otras investigaciones sí se encuentra correlación entre ambas variables (Rasheed, 1993³¹; Jones, James y Bruni, 1975). Esta última noción es defendida por Mathieu y Zajac (1990) cuando indican que los privilegios laborales que generalmente se alcanzan con la antigüedad –retribución, días de permiso, etc.– se traducen en una predisposición favorable del individuo hacia la organización y, por ende, hacia el desarrollo de actitudes laborales positivas.

Montalbán, Bonilla e Iglesias (1996) consideran que a la hora de analizar la mencionada variable antecedente, resulta interesante advertir que la “antigüedad en el puesto” es claramente diferente de la “antigüedad en la profesión”. En base a ello aseveran que cuando se han adquirido altos niveles de experiencia, la antigüedad en un puesto de trabajo concreto puede manifestarse en forma de distanciamiento e incluso desimplicación derivando en un menor desempeño, señalando en particular

³¹ Este autor llega a la conclusión de que la variable sociolaboral: antigüedad está relacionada con la implicación laboral de forma que alcanza a explicar un 20% de su varianza total.

el colectivo de profesionales de la salud, debido fundamentalmente al efecto de ciertos factores o riesgos psicosociales como el *burnout* o el estrés ocupacional.

Con respecto a la antigüedad en la profesión, Sharma y Sharma (1978) hallan que los ingenieros con más de diez años de antigüedad mostraban mayor implicación laboral que aquellos con cinco años o menos. Más recientemente, la investigación de Zeng, Zhou y Han (2009) analiza esta relación en una muestra de 402 empleados del sector hotelero en China, concluyendo que conforme transcurren los años de permanencia en la organización aumenta la implicación laboral de trabajadores. Asimismo, un estudio a nivel europeo ultima que aquellos trabajadores con mayor antigüedad –en concreto a partir de los 6 años– poseen mayores probabilidades de estar implicados emocionalmente con el puesto de trabajo que los compañeros que llevan menos tiempo en su organización (Lucia, Morales y Ariza, 2012).

En otro orden de cosas, Lorence (1987) apunta a la variable género como un factor modulador en la relación entre antigüedad e implicación laboral, ya que indica que la mayoría de las mujeres relativizan la centralidad del trabajo en algún momento de sus carreras profesionales generalmente cuando deciden formar una familia (aunque sea por un breve periodo de tiempo), lo que se traduce en un menor número de años de antigüedad o en mayor dispersión ocupacional.

En esta tesis, se entiende que el número de años de permanencia en la organización juega un papel crucial para el desarrollo de actitudes positivas como la implicación, ya que en condiciones normales existe un fortalecimiento progresivo de los vínculos entre el individuo y la actividad laboral en paralelo con el desarrollo del ciclo vital del empleado. La identificación psicológica con el trabajo puede reforzarse por el simple efecto del paso del tiempo, por las propias ventajas implícitas de disponer de mayor experiencia laboral, por la dependencia económica que se tenga del trabajo, por la dependencia emocional, etc. En base a ello se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H2.2): La antigüedad laboral constituye una variable de carácter laboral relacionada positivamente con la implicación emocional en el puesto de trabajo.

3.2.3. Cinco condiciones básicas del puesto de trabajo: Autonomía, identidad de tareas, significado de tareas, variedad de habilidades y feedback (recursos laborales)

Son numerosos los estudios empíricos que han mostrado una relación directa entre diferentes dimensiones del trabajo y la implicación laboral (Allam y Habtemariam, 2009; Sarros et al., 2002; Maslach et al., 2001; Steel y Rentsch, 1997; Brown, 1996; Igarria, Parasuraman y Badawy, 1994; Elloy Everett y Flynn, 1995; Kahn, 1992³²). En términos generales, los investigadores coinciden en la idea de que el enriquecimiento del puesto de trabajo satisface en mayor medida a los empleados, por lo que se espera que ciertas condiciones laborales específicas afecten en el positivo desarrollo de actitudes como la implicación, redundando de forma significativa en el desempeño laboral.

Lawler y Hall (1970) sugieren que cuando los empleados están satisfechos con sus trabajos, se sienten más alentados para contribuir cuantitativa y cualitativamente, traduciéndose en sentimientos de implicación. En esta línea, aclaran que cuando los factores situacionales facilitan el cumplimiento de objetivos, el individuo valora las recompensas obtenidas y percibe que se satisfacen sus necesidades afectando en consecuencia de forma positiva en el desarrollo de la implicación. Como se ha señalado anteriormente, ciertos aspectos relacionados con el contenido del puesto son intrínsecamente motivacionales impactando en el deseo del individuo de invertir mayores esfuerzos en el desempeño de sus tareas (Salanova et al., 2005; Bakker, Van Emmerik y Euwema, 2006; Macey y Schneider, 2008).

Teniendo en consideración la revisión bibliográfica sobre el modelo de las cinco dimensiones del trabajo de Hackman y Oldham (1980), a continuación se presentan evidencias empíricas en relación a las variables de la implicación laboral: autonomía, variedad de habilidades, significado e identidad de tareas y *feedback*. En base a lo anterior inicialmente se establece la siguiente hipótesis genérica:

³² Este autor asevera que los trabajos ,que presentan altas puntuaciones en las dimensiones que el modelo de características del puesto de trabajo recoge, influyen en la motivación del trabajador para estar más implicados.

Hipótesis (H2.3): Los factores laborales que constituyen un recurso para el individuo impactan positivamente en el desarrollo de la implicación emocional.

3.2.3.1. Autonomía laboral

Desde una perspectiva motivacional en el diseño del trabajo, la autonomía constituye uno de los recursos laborales fundamentales en la mejora del nivel de implicación (Bakker y Demerouti 2009), ya que concede una elevada discrecionalidad al individuo para que este decida cómo y cuándo responder a las demandas laborales.

La literatura científica muestra uniformidad de resultados en relación con el efecto positivo que la autonomía ejerce sobre el fenómeno objeto de estudio. Algunos ejemplos se muestran a continuación siguiendo un criterio de orden cronológico:

Lorence y Mortimer (1985) encuentran que la autonomía ejerce un notable efecto en la implicación del individuo a lo largo de toda la vida laboral, especialmente entre los empleados más jóvenes. Asimismo, la investigación de Brown (1996) concluye una correlación moderada entre ambas variables ($r = 0,225$) sin especificar en qué etapa laboral es mayor. Numeroso autores aseveran que cuando el empleado percibe que dispone de elevada libertad de acción, control y seguridad en el contexto laboral, su respuesta se traduce en conductas de implicación laboral en el afrontamiento de las tareas diarias (Bytugi, Reshani y Hasani, 2010; Chen y Chiu, 2009³³; Katrinli et al., 2009; Srivastava et al., 2006; Kirkman y Rosen, 1999).

En una línea similar, Tummers et al. (2002) encuestan a una muestra de enfermeras del departamento de salud mental de un hospital evidenciando que la implicación laboral se encuentra afectada fundamentalmente por la autonomía que éstas tengan en su trabajo. Asimismo, un informe realizado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2007) muestra que

³³ Estos autores analizan dos muestras de trabajadores de distintas industrias (banca y electrónica) obteniendo para ambas una correlación positiva y significativa entre la autonomía y la implicación laboral ($r = 0,36$ y $r = 0,35$; $p < 0,05$).

la autonomía laboral constituye un elemento fundamental de la identidad personal traduciéndose en mayores niveles de implicación y satisfacción en el individuo. El estudio de Katrinli et al. (2009), realizado con una muestra de 148 enfermeras de un hospital en Turquía, descubre que uno de los factores críticos que explica la implicación laboral se halla la autonomía en el puesto de trabajo. En el reciente estudio de Lucia, Morales y Ariza (2012) se concluye que cuando los asalariados disponen de autonomía para optar por un método de trabajo u otro la probabilidad de estar implicado emocionalmente prácticamente se duplica.

En un reciente estudio, Sekhar (2011) analiza tres facetas de la autonomía en el desempeño laboral (criterios de trabajo, métodos y ritmos de trabajo)³⁴. El autor concluye que la variable autonomía en los criterios de trabajo explica un 35% de la implicación laboral con una elevada correlación positiva ($r = 0,62$), seguida de autonomía en los métodos de trabajo ($r = 0,55$) y autonomía en los ritmos de trabajo ($r = 0,44$). Con respecto a la autonomía en general concluye que explica un 42 % de la varianza de la implicación laboral, obteniendo un coeficiente de correlación del 0,66. En un estudio similar, Malarkodi, Uma y Mahendran (2012) aseveran que las tres facetas de la autonomía correlacionan positivamente con la implicación en el puesto de trabajo.

Finalmente, Saroj y Claire (2001) revelan que las personas que trabajan por cuenta propia disponen de mayor autonomía y flexibilidad en su puesto de trabajo, obteniendo mayores niveles de implicación laboral que aquellos individuos que trabajan como asalariados.

En definitiva, se puede concluir que la autonomía se erige como un recurso laboral determinante en el diseño de los puestos de trabajos, ya que el grado de discrecionalidad individual con relación a qué hacer, cómo hacerlo y con quién hacerlo, impactará significativamente en el desarrollo de actitudes como la

³⁴ De acuerdo a Breugh (1985), la autonomía en los métodos implica la discrecionalidad del individuo en su trabajo sobre los procedimientos y medios para realizarlo. En relación con la autonomía en los ritmos de trabajo, el autor lo define como el propio control sobre los tiempos y secuencias de las tareas que son desempeñadas. Finalmente la autonomía en criterios de trabajo es definida como la propia capacidad individual para elegir entre diferentes alternativas en la evaluación de su desempeño.

implicación. En base a ello en la presente tesis doctoral se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H2.3.1): *La autonomía en el puesto de trabajo constituye un recurso laboral relacionado positivamente con la implicación emocional en el puesto de trabajo.*

3.2.3.2. Variedad de habilidades, identidad y significado de tareas, feedback

En relación con el resto de características esenciales que recoge el modelo de Hackman y Oldham (1980) –variedad de habilidades, identidad de tareas, significado de tareas y *feedback*–, coexisten resultados coincidentes en su mayoría con la noción de que correlacionan positivamente con el constructo de implicación laboral. Sin embargo, como se puede observar en el cuadro 7, la literatura científica muestra también conclusiones contradictorias. Tales resultados se manifiestan por orden cronológico de mayor a menor antigüedad.

Cuadro 7. Estudios científicos que han analizado la relación entre la implicación laboral y las variables variedad de habilidades, significado e identidad de tareas y *feedback*.

Estudios que analizan las relaciones entre las diversas variables objeto de estudio y la implicación laboral	
Relaciones positivas entre variedad de habilidades, significado e identidad de tareas y <i>feedback</i> e implicación laboral	
Sekeran y Mowday (1981)	El análisis con dos muestras de trabajadores de Asia y América del Norte ultiman que la variedad de habilidades , el significado de tareas y el <i>feedback</i> se relacionan positivamente con la implicación laboral a un nivel del 99% de confianza.
Brown (1996)	El autor desarrolla un meta-análisis donde revela que las cuatro variables correlacionan positivamente con la implicación laboral a un nivel de significación del 1%.
Gallie et al. (1998)	La variable <i>feedback</i> se constituye como factor determinante en el desarrollo de la implicación laboral de los trabajadores.
Naaz (1999)	A partir de una muestra de 362 empleados de una fábrica textil, el autor concluye que las variables variedad de habilidades e identidad de tareas son variables críticas en el desarrollo de la actitud laboral de implicación.
Chen y Chiu (2009)	Estos autores obtienen resultados muy diversos. En la relación entre variedad de habilidades e implicación obtiene una correlación negativa para dos muestras de trabajadores del sector bancario e industria electrónica ($r = -0,24$ y $r = -0,22$; $p < 0,05$) respectivamente. Sin embargo, las variables identidad y significado de tareas resultan positiva y significativamente correlacionadas con la implicación, por el contrario en relación con la variable <i>feedback</i> no existe relación alguna.
Katrinli et al. (2009)	La identidad de tareas correlaciona significativa y positivamente con la implicación laboral.

Christian, Garza y Slaughter (2011)	La variedad de habilidades y el significado de tareas correlacionan positivamente con la implicación laboral.
Gan et al. (2012)	Las cinco dimensiones básicas del puesto de trabajo se erigen como factores determinantes de la implicación laboral.
Investigaciones que concluyen ausencia de correlación	
Nair (1997)	A partir del estudio de una muestra de trabajadores de organizaciones técnicas y administrativas, el autor concluye que ninguna variable: variedad de habilidades , feedback y significatividad e identidad de tareas afecta en el desarrollo de la implicación laboral.
Elloy y Everett (1991)	Estos autores aseveran que no existen evidencias empíricas para afirmar que la variable feedback impacta en la implicación de los trabajadores con su actividad laboral.
Estudios que concluyen relación negativa entre variedad de habilidades e implicación laboral	
Xie y Johns (1995)	El estudio concluye que un exceso de variedad de habilidades en el puesto de trabajo puede derivar en sobrecarga para el individuo y, en consecuencia, en una presión laboral que afecte negativamente en los niveles de implicación con el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, se entiende que los gestores organizativos deberían diseñar o rediseñar los trabajos permitiendo en primer lugar que los empleados dispongan de la capacidad de concluir en su conjunto todas las funciones de su actividad laboral (identidad de tareas), perciban que el trabajo que realizan es importante para la organización en su totalidad (significado de tareas) y dispongan de independencia y libertad de acción en el desarrollo de sus tareas (autonomía). Asimismo, es crucial subrayar que la variedad de habilidades será más o menos importante en función de las características del puesto de trabajo, ya que como añaden Chen y Chi (2009) en algunos casos podría derivar en sobrecarga. Finalmente, la retroalimentación en todo momento se erige en un factor clave para el desarrollo de la implicación laboral, ya que la información sobre el propio desempeño facilita su mejora, perfección y continuidad. En base a todo lo anterior se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H2.3.2): *La identidad, el significado y la complejidad de tareas, así como la variedad de habilidades se erigen como recursos laborales que afectan positivamente en el desarrollo de la implicación emocional.*

La hipótesis con relación a la variable *feedback* se establece con el resto de variables asociadas al estilo directivo.

3.2.4. Apoyo social procedente de compañeros y superiores

La literatura científica pone de manifiesto dos componentes del apoyo social³⁵: las relaciones sociales que el propio trabajo demanda y el nivel de apoyo instrumental que el individuo recibe en el mismo por parte de compañeros y superiores para lograr los objetivos exigidos en el caso de que se requiera de ayuda.

El apoyo social que recibe un empleado por parte de sus compañeros y superiores puede constituir un acicate significativo para el desarrollo de la implicación con la actividad laboral (Akhtar y Singh, 2010; Lepine, Erez y Johnson, 2002; Christian, Garza y Slaughter, 2001). Además, se ha constatado sus beneficios para reducir el estrés laboral y aumentar la satisfacción y el bienestar de los empleados (Gallagher y Vella-Brodrick, 2008; Akerboom y Maes, 2006; Farrell, 2005; Limbert, 2004; Barrón y Sánchez, 2001). Estas relaciones han sido verificadas desde dos hipótesis: por un lado, el efecto general del apoyo social en el día a día de los trabajadores al considerarse en cualquier caso beneficioso y, por otro, su efecto amortiguador en situaciones de especial demanda.

Por otra parte, también son numerosos los estudios que concluyen el impacto positivo del apoyo social en la organización con el desarrollo de la implicación laboral (Riordan y Griffeth, 1995). Asimismo, la literatura científica muestra evidencias empíricas sobre la noción de que la falta o carestía de apoyo social puede constituir un riesgo psicosocial en el ámbito laboral (Gil-Monte y Peiró, 1999).

Martínez-Lugo (1990) analiza una muestra de 174 trabajadores de ambos sexos obteniendo, en todos los casos y con independencia del tipo de organización a

³⁵ El apoyo social comprende todas aquellas relaciones sociales que complementan los recursos personales para paliar el malestar en momentos de necesidad del trabajador, por ello, puede ser considerado fuente de actitudes y conductas como la implicación. Christian, Garza y Slaughter (2001) lo definen como el grado en que un trabajo permite el asesoramiento y asistencia por parte de superiores y compañeros. Asimismo, la literatura científica concluye que se trata de la presencia relativa de recursos de apoyo psicológico provenientes de otras personas significativas para quien lo recibe y señalan cuatro tipos: el informativo, el evaluativo, el instrumental y el emocional. Por su parte, el informe de la IV Encuesta Europea sobre Condiciones Laborales lo define como un mecanismo formal de comunicación en el entorno de trabajo y muestra resultados muy positivos en los asalariados europeos en relación con esta variable, ya que nueve de cada diez empleados en la mayoría de los sectores y grupos ocupacionales perciben que pueden obtener apoyo de compañeros y ocho de cada diez de sus superiores en el caso de necesitarlo.

la que pertenecen, correlaciones positivas y significativas entre la implicación laboral y las variables independientes: cohesión entre compañeros de trabajo y apoyo de superiores (con coeficientes de correlación superiores a 0,53 y un nivel de significación del 1%). Así mismo, el análisis de regresión múltiple de Mishra y Shyam (2005), realizado con una muestra de 200 funcionarios de prisiones en la India, concluye igualmente una relación positiva y significativa entre el apoyo social y la implicación laboral ($r = 0,49$; $p < 0,01$). En particular, Van den Broeck et al. (2008) concluyen que la relación positiva entre el apoyo social y la implicación laboral es consecuencia de un proceso motivacional que tiene lugar en el individuo. Más recientemente, Chen y Chiu (2009) determinan una correlación positiva ($r = 0,35$; $p < 0,05$) entre el apoyo del líder y el fenómeno que nos ocupa. En esta línea, el estudio de Lucia-Casademunt, Morales y Ariza (2012), en una muestra de trabajadores tanto mujeres como hombres de diversos países europeos, concluye que la probabilidad de estar implicado emocionalmente con el puesto de trabajo es un 157,8% y 138,4% mayor como consecuencia de recibir apoyo de compañeros y superiores respectivamente.

Ram y Prabhakar (2011) y Rhoades y Eisenberger (2002) coinciden en sus respectivos análisis en la existencia de una correlación positiva entre el apoyo organizacional percibido³⁶ y la implicación laboral.

El efecto positivo del apoyo social puede ser explicado en el marco de la Teoría del Intercambio Social que según Blau (1987) se basa en la noción de reciprocidad entre las partes. De acuerdo con esta teoría, cuando un empleado interactúa con compañeros o superiores y evalúa la relación como justa y satisfactoria, probablemente incrementa su desempeño como consecuencia del desarrollo de positivas conductas y actitudes (Ladebo, 2008). En este sentido es interesante la aportación que hacía Khan (1990), al afirmar que cuando el propio trabajo a desarrollar se caracteriza por una elevada demanda de interacción personal con superiores y compañeros –dada su importancia para el individuo– es probable

³⁶ Según Bravo-Yáñez y Jiménez-Figueroa (2011) el apoyo organizacional percibido implica el conjunto de creencias globales de los empleados con respecto al grado en el cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.

que actitudes como la implicación se desarrollen con mayor facilidad. Asimismo, es fundamental el peso que la calidad de la relación interpersonal entre el trabajador y su superior supone para el logro de óptimos niveles de desempeño. En particular, Laschinger, Finegan y Shamian (2001) concluyen que si el superior facilita más apoyo en el entorno laboral a sus empleados, estos estarán más implicados.

En concreto, el apoyo social procedente de superiores se caracteriza fundamentalmente por facilitar un *feedback* positivo y atenciones a los empleados por sus contribuciones en el desempeño de las actividades laborales. Estos valoran considerablemente cuando perciben que sus superiores reconocen sus esfuerzos y trabajo. Al sentirse respaldado y apoyado este tratará de mejorar su autoestima por medio del trabajo, lo que debería traducirse en mayores niveles de implicación emocional con el puesto de trabajo.

Así, se puede concluir a partir de la literatura científica que si un individuo en su lugar de trabajo encuentra apoyo profesional y/o personal procedente de compañeros y superiores en su día a día, se sentirá como parte integrante de una colectividad, con mayor seguridad y confianza y mejor autoestima –dada la importancia que el trabajo tiene en la vida de las personas– todo lo cual redundará en el desarrollo de conductas actitudinales como la implicación en su dimensión emocional. En base a todo lo anterior se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis H2.3.3: *El apoyo social de superiores y compañeros, así como disponer de relaciones de amistad en el lugar de trabajo se relaciona positivamente con el desarrollo de la implicación emocional.*

3.2.5. Estilo directivo

La literatura científica muestra cómo el comportamiento de los superiores está positivamente relacionado con la rentabilidad de las empresas (Riera, Zenger y Folkman, 2008). Asimismo, el estilo de liderazgo puede facilitar –u obstaculizar– la generación de positivas y atractivas perspectivas laborales en los empleados, lo que contribuye a la internalización de los objetivos individuales y organizativos,

traduciéndose en óptimos niveles de identificación psicológica con el trabajo: implicación laboral.

En este sentido, Mowday et al. (1982) confirman que un aspecto clave en la implicación laboral del empleado, tanto a nivel personal como organizacional, es el comportamiento del superior, ya que la satisfacción de los trabajadores con el mismo condiciona positivamente el desarrollo de dicha variable (Knoop, 1983). Según Ho (2006) y Gardner et al. (2005)³⁷, el estilo de liderazgo impacta en la implicación de los empleados al incrementar su satisfacción y entusiasmo para con el trabajo.

El estilo de liderazgo que más relacionado está con la generación de determinadas conductas actitudinales como la implicación laboral es el liderazgo transformacional³⁸, ya que supone un proceso de construcción de confianza recíproca que favorece el despliegue de todas las capacidades del trabajador para alcanzar los objetivos de la organización. Existe una considerable investigación que sugiere que este tipo de liderazgo está positivamente asociado a la identificación psicológica del individuo fomentando sentimientos de identificación en una variedad de contextos y culturas organizativas (Macey y Schneider, 2008; Walumbwa et al., 2004; Bono y Judge, 2003; Walumbwa y Lawler, 2003; Dum Dum et al., 2002; Kark y Shamir, 2002; Koh, Steers y Terborg, 1995; Bass y Avolio, 1990). Asimismo, Sotker et al. (2001) afirman que el estilo carismático y participativo está muy relacionado igualmente con el desarrollo de la implicación con el puesto.

En una línea similar, Macey y Schneider (2008) manifiestan que cuando los líderes reconocen el buen desempeño de sus empleados, son justos y les inspiran confianza, logran incrementar la proactividad de los mismos a través de una mayor

³⁷ Según los autores, el auténtico líder es aquel que demuestra integridad, genera confianza y flexibilidad en sus empleados, ayudándoles a alcanzar sus verdaderas potencialidades.

³⁸ El liderazgo transformacional persigue involucrar al empleado en el conocimiento del impacto que su trabajo tiene en la organización, fomentar su proactividad para alcanzar resultados superiores y estimularles para que actúen por el interés de la unidad organizativa (Podsakoff et al., 1990).

inversión de energías en el desarrollo de sus actividades laborales todo ello como consecuencia de una mayor seguridad e identificación psicológica.

La calidad del liderazgo afectará en la relación entre superiores y subordinados con el desarrollo de emociones positivas y actitudes. Sin embargo, cabe señalar que el concepto de liderazgo es muy amplio, y que aunque las variables antecedentes objeto de análisis en la presente tesis doctoral están relacionadas con el estilo directivo no se puede concluir que cubran todo lo que el propio ejercicio de liderazgo implica. De este modo, aunque la literatura muestra evidencias de la relación positiva entre el liderazgo y el desarrollo de implicación laboral, no especifica resultados concluyentes en cuanto a todas las variables introducidas en la presente investigación (*le respeta como persona, le proporciona feedback, resuelve conflictos, organiza y planifica*), de cualquier modo se presupone que un buen liderazgo incluye tales aspectos y que estos impactan positivamente en el fenómeno objeto de estudio. Dicho lo anterior, las experiencias positivas con el superior parecen fortalecer el vínculo afectivo con la actividad laboral y, en cierto grado, vienen a generar un sentimiento de deuda con respecto a esta. En esta línea, si se logra influir positivamente en los trabajadores éstos probablemente se sentirán más identificados con lo que hacen y conciben el desempeño laboral como parte central en su autoestima, generando por tanto mayores niveles de implicación emocional. En base a esta argumentación se establece la siguiente hipótesis en relación con el estilo de liderazgo del superior:

Hipótesis H2.3.4: *Influir en buen sentido en los trabajadores a través del estilo directivo (el superior le respeta como persona, le proporciona feedback, resuelve conflictos, organiza y planifica, etc.) impacta positivamente en el nivel de implicación emocional de estos con el puesto de trabajo.*

3.2.6. Participación de los empleados

Singh (2009) asevera que los actuales entornos demandan que las organizaciones fomenten y desarrollen nuevos procesos en los que la participación de los empleados sea cada vez más evidente, ya que estos se erigen como el recurso más susceptible de diferenciación al residir en ellos el talento y la creatividad que

genera nuevas ideas que permiten sobrevivir a la competencia. Además, los empleados habitualmente tienen la necesidad de contribuir en el éxito organizativo y comprobar los resultados tangibles de sus trabajos en el conjunto de la organización.

Strauss (2006) manifiesta que la participación constituye un proceso que facilita a los empleados ejercer control sobre sus propios trabajos y condiciones laborales. Según Bhatti, Nawab y Akbar (2011), consiste en el diseño y combinación de diferentes procedimientos para incrementar la intervención de los empleados en todo lo relativo a su trabajo, lo cual se traduce en el desarrollo de la implicación laboral y afecta positivamente a la productividad y el desempeño.

En relación con este asunto, la literatura científica en su mayoría concluye el efecto positivo en particular de la participación en la toma de decisiones para el desarrollo de la implicación laboral (Bytyqi, Reshani y Hasani, 2010; Ho, 2006; Chhokar, 1995; Rabinowitz y Hall, 1977; Ruh, White y Wood, 1975; Schuler, 1975; Siegel y Ruh, 1973). Como es sobradamente conocido la toma de decisiones es clave para cualquier organización y en el mismo la participación de los empleados juega un rol crucial, ya que puede afectar positivamente en la calidad de las decisiones que se adopten, en su aceptación por parte de los trabajadores, en la mejora de la autoestima al sentirse el individuo parte de un proyecto común, así como en las relaciones interpersonales. Por lo que se concluye que los empleados que dispongan de la posibilidad de influir en la toma de decisiones desarrollarán positivas actitudes que contribuirán en el incremento del desempeño organizativo.

Brown (1996) manifiesta que escuchar la opinión de los trabajadores –por ejemplo, en el establecimiento de los criterios de evaluación de su propio desempeño– estimula tal actitud. Entre todas las variables investigadas en su meta-análisis, el autor señala la participación como aquella que correlaciona en mayor intensidad con la implicación laboral ($r = 0,555$; $p < 0,01$). Lawler (1992) y Gallie et al. (1998) especifican que la implicación se desarrolla cuando los empleados de toda la organización disponen de la posibilidad de participar en la toma de decisiones, manejan la información y los conocimientos necesarios para utilizar tal dominio de manera efectiva y son recompensados por ello. Más recientemente, Cox, Zagelmeyer y Marchington (2006) sugieren que un gran número de políticas

relacionadas con la participación de los empleados están asociadas con el desarrollo de actitudes como la implicación laboral o el compromiso organizativo de los empleados. Igualmente, Boon et al. (2007) ponen el énfasis en la comunicación interna como variable positivamente relacionada con el constructo objeto de estudio.

En definitiva, se puede afirmar que al estar compuesta la organización por individuos que toman decisiones y por aquellos que las ejecutan. Una manera de integrar en su totalidad a aquellos que se limitan a ejecutar tareas es haciéndoles partícipes desde el momento inicial que se va a tomar cualquier decisión que les afectará para su desempeño.

La participación afecta significativamente a la implicación laboral en su dimensión emocional como resultado de un proceso lógico y simple. La oportunidad de participar en todo lo relacionado con el propio trabajo afecta significativamente al individuo, ya que se refuerza su autoestima al sentirse parte importante de la organización, fortaleciendo la idea de que su desempeño y contribución es fundamental. Por otro lado, para la organización resulta muy útil contar con la opinión de sus empleados debido a que la perspectiva de los gestores organizativos en ocasiones está distorsionada o es incompleta. En definitiva, toda acción que afecta positivamente a la autoestima del individuo en su trabajo –la participación del empleado es un ejemplo muy claro de ello– derivará en mayor identificación con su actividad laboral redundando en mejores niveles de desempeño cualitativa y cuantitativamente. De acuerdo con lo anterior se presupone la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H2.3.5): La participación de los trabajadores en todo lo relativo a su trabajo se erige como recurso laboral que afecta positivamente en sus niveles de implicación emocional con la actividad laboral.

3.2.7. Trabajo en equipo

Las organizaciones en muchas ocasiones recurren al trabajo en equipo para la mejora de sus productos y servicios e incluso de diferentes funciones organizativas (Cohen y Bailey, 1997). Durante los 5 últimos lustros esta tendencia se ha considerado una alternativa a la alta división del trabajo ya que como aseveran

Applebaum y Batt (1994) en este sentido, lo de siempre ya no funciona. Schermerhorn (2008) declara que una de las principales ventajas del trabajo en equipo es la sinergia, es decir la creación de un todo que es mayor que la suma de sus partes, ya que la congregación de talentos y esfuerzos incide positivamente en la generación de resultados extraordinarios.

De acuerdo con Parent-Thirion (2012), el trabajo en equipo deriva en mejores resultados de desempeño, menor absentismo así como mayor implicación de los trabajadores ya que está asociado a actividades menos estresantes, con mayor contenido de trabajo y con mejora en las relaciones interpersonales. Con todo, esta práctica también comprende algunos inconvenientes como el conocido fenómeno de la holgazanería social, es decir, la tendencia de algunos individuos a ejercer menos esfuerzo en el grupo que cuando trabajan individualmente (Comer, 1995).

En general, el trabajo en equipo tiende a satisfacer importantes necesidades intrínsecas de sus miembros –autoestima, poder, identificación, reconocimiento o estatus, entre otras– lo que favorece el desarrollo de la identificación psicológica con el grupo y con la actividad laboral a desempeñar. Pero ello no se genera con el simple hecho de pertenencia al grupo. Los gestores organizativos, a través de los líderes de los equipos, deben fomentar la implicación de los miembros con el propio grupo y sus objetivos para alcanzar la identificación con la actividad laboral.

La literatura científica apenas acumula investigaciones empíricas acerca de la relación entre el trabajo en equipo y la actitud laboral de la implicación. El planteamiento de inicio presupone una relación causal entre ambas variables en base al argumento de que el trabajo en equipo interviene en el desarrollo de sentimientos de implicación, a través de la identificación con un grupo de trabajo que dispone de objetivos y metas claramente definidas en la organización. Boon et al. (2007) tras analizar una muestra de 377 empleados de empresas manufactureras concluye que se erige como variable positiva en relación con la implicación laboral. Sin embargo, el reciente estudio de Judeh (2011), pone de manifiesto el efecto de la implicación laboral como antecedente clave de la efectividad del trabajo en equipo en las organizaciones. Es decir, la importancia de la implicación laboral para el buen funcionamiento del trabajo en equipo.

A pesar de la falta de evidencias empíricas, en la presente tesis doctoral se considerará la importancia estratégica del trabajo en equipo para el desarrollo de la implicación emocional, ya que la pertenencia a un grupo de trabajo relativamente reducido, con objetivos y metas claramente definidas, debería facilitar la generación de vínculos afectivos y profesionales entre sus miembros, todo lo cual hace más factible una identificación afectiva o emocional con la actividad laboral que el individuo desarrolla en la organización. En base a ello se establece la siguiente hipótesis

Hipótesis (H2.3.6): El trabajo en equipo constituye un recurso laboral como factor antecedente positivo en el desarrollo de implicación emocional.

3.2.8. Conciliación vida personal-laboral

Numerosos estudios en la literatura científica aseguran que el conflicto entre la vida familiar y laboral se erige como un factor de estrés que se relaciona, por un lado negativamente con el desarrollo de ciertas actitudes laborales tales como la satisfacción laboral o el compromiso organizativo (Howard, Donofrio y Boles, 2004; Judge y Colquitt, 2004; Greenhaus, Parasuraman y Collins, 2001), mientras que, por otro, se vincula positivamente con otros factores como la rotación laboral (Mauno, Kinnunen y Ruokolainen, 2006; Hang-Yue, Foley y Loi, 2005; Judge y Colquitt, 2004; Shaffer et al., 2001).

Los roles que desempeña cualquier individuo a lo largo de su vida personal y profesional requieren de tiempo, energía e implicación para ser desempeñados adecuadamente. Es evidente que la permanente búsqueda de equilibrio entre ambos tipos de demandas puede constituir un aspecto negativo para la vida de los trabajadores. Por ejemplo, amplios e inflexibles horarios laborales, sobrecarga y estrés puede producir desazón en los dominios familiares y personales. Del mismo modo, las responsabilidades derivadas del ámbito familiar pueden limitar las posibilidades y aspiraciones laborales del individuo, disminuyendo su nivel de implicación laboral, su satisfacción e incluso comprometiendo su continuidad en la organización.

Cuando existen elevados niveles de implicación en cualquiera de los dominios de la vida del individuo, el conflicto de roles entre el trabajo y la familia puede incrementarse. Por un lado, si el trabajador se encuentra muy implicado con el trabajo priorizará su rol laboral por encima de los demás. Por otro lado, el exceso de demandas y responsabilidades familiares puede influir negativamente en los niveles de concentración con la actividad laboral, traduciéndose en menor implicación con la misma.

Los empleados con un alto nivel de implicación laboral tienden a preocuparse excesivamente por sus trabajos y están más orientados al logro del éxito en su carrera, lo que les lleva a dedicar un mayor esfuerzo y energía al rol laboral a costa de menor dedicación al rol personal o familiar. Por lo tanto, estos trabajadores son más propensos a experimentar un aumento del estrés relacionado con el conflicto trabajo-familia (Frone, Russel y Cooper, 1997), impactando de formas muy diversas en el desarrollo de actitudes laborales como la implicación.

La comunidad científica ha puesto en evidencia una relación positiva entre la implicación laboral y el conflicto entre los roles laborales y familiares, cuando predomina el rol laboral sobre el personal o familiar. (Carlson y Frone, 2003; Adams, King y King, 1996). Sin embargo, el reciente estudio de Razak, Yunus y Nasurdin (2011) no encuentra asociación entre la implicación laboral y cualquiera de las dos formas de conflicto familia-trabajo.

Efectivamente, en la presente tesis doctoral se plantea la hipótesis de que los problemas de conciliación reducirán los niveles de implicación emocional con el puesto de trabajo. Se entiende que el individuo se sentirá obligado a priorizar por uno u otro ámbito en mayor medida. Si opta por priorizar a la familia y a su vida personal, en el trabajo se limitará a cumplir estrictamente sus obligaciones laborales, sin que ello derive en esfuerzos o inversiones extras y viceversa. A partir de esta reflexión se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H2.3.7): La conciliación vida personal-laboral está positivamente relacionada con el desarrollo de implicación emocional en el lugar de trabajo.

3.2.9. Expectativas de desarrollo profesional

El papel del desarrollo de la carrera profesional en relación con la implicación laboral es un asunto que diferentes autores han tratado desde un punto de vista teórico e incluso a nivel de prácticas de RRHH³⁹.

El progreso en la trayectoria profesional de los individuos no se basa tan sólo en su evolución en términos de mejoras cualitativas (ascenso o promoción) sino que, por ejemplo, el paso de contrato temporal a indefinido o de jornada parcial a completa, también juega un papel igual de determinante en las expectativas de desarrollo profesional de los trabajadores⁴⁰. Sin embargo, esta variable se caracteriza por una elevada subjetividad, ya que depende en gran medida del autoconcepto que cada uno tenga acerca de las propias potencialidades y limitaciones como consecuencia de la evaluación que el sujeto realiza en función de sus habilidades, competencias, necesidades y expectativas. En el caso de las mujeres uno de los procesos de socialización relacionado con la idea de formar una familia puede implicar una autolimitación importante para el desarrollo de la carrera profesional. Sobre todo si, no se facilita políticas conciliadoras de vida familiar y laboral en la organización.

Apenas concurre literatura que haya explorado la relación entre las expectativas de desarrollo profesional y la implicación laboral. Shields y Ward (2001) aseveran que los empleados que no disponen de expectativas de promoción muestran mayor probabilidad de cambiar de organización, lo que se traduce en menor implicación durante el periodo de transición⁴¹. Asimismo señalan que el

³⁹ Un claro ejemplo de empresa comprometida con el desarrollo profesional de sus empleados se puede consultar en Olmo (2011), en relación con el plan de carreras profesionales de la multinacional Kellogg's en España. Uno de los objetivos que plantea el departamento de RRHH de esta organización es el desarrollo y fortalecimiento de la marca de personas con un doble enfoque: interno y externo. Internamente el objetivo es mantener el compromiso de las personas hacia la organización, hacia su trabajo y hacia los valores organizativos y externamente pretende ser el referente como un gran lugar donde trabajar.

⁴⁰ Levanoni y Sales (1990) afirman que los trabajadores con contratos de trabajo parcial muestran menores niveles de implicación con su puesto de trabajo.

⁴¹ Un aspecto del diseño organizativo que en los últimos años ha afectado al conjunto de expectativas profesionales es la tendencia a aplanar la estructura organizativa, reduciendo el número de niveles jerárquicos mediante la ampliación del span de control. En este contexto, las expectativas de carrera

progreso profesional constituye una variable estratégica para la implicación laboral que genera importantes ventajas competitivas para la organización. En una línea similar, Baldev y Anupama (2010) apuntan que las expectativas de la carrera profesional explican el 91% de la varianza de la implicación laboral, erigiéndose por consiguiente como uno de los factores más determinantes.

A pesar de la carestía de evidencias empíricas que aclaren la relación entre ambas variables, en la presente tesis doctoral se presupone que las expectativas de desarrollo profesional de futuro juegan un rol fundamental en la implicación emocional con la actividad laboral. La falta de expectativas profesionales puede hacer tambalear los vínculos afectivos que pudieran existir entre empleado y puesto de trabajo u organización y por el contrario disponer de perspectivas de futuro puede consolidar dichos vínculos. La formulación de esta hipótesis se reflejaría del siguiente modo:

Hipótesis (H2.3.8): Las expectativas de desarrollo laboral se erigen como recurso laboral determinante positivo de la implicación emocional del individuo.

3.2.10. Formación en la organización

La formación se utiliza regularmente como factor de medición del desarrollo de competencias organizativas. Constituye, por ejemplo, uno de los cinco puntos de referencia de la Unión Europea para medir los avances hacia el cumplimiento del tratado de Lisboa (2009) en aras a conseguir la economía más competitiva del mundo.

Como se ha insistido en varios puntos a lo largo de la presente tesis doctoral, los gestores organizativos están cada vez más interesados y preocupados por alcanzar ventajas competitivas a través de las personas que les diferencien del resto de organizaciones. Como resultado, la inversión en formación para impulsar y desarrollar el talento de los empleados debe ser cada vez mayor.

profesional se reducen como consecuencia de la transformación de modelos piramidales en otras formas más flexibles como son las estructuras en red o aquella que funcionan sobre la base de equipos multidisciplinares (Fernández, 2002).

Mathieu y Martineau (1997) concluyen que la implicación laboral constituye una de las variables actitudinales más relacionada con la formación, sobre todo si está diseñada para promover el rendimiento de los empleados en los aspectos centrales de la actividad principal, puntualizando que si la acción formativa va dirigida a aspectos más periféricos del trabajo, su efecto sobre la implicación laboral será menor.

Es evidente que la naturaleza cambiante del entorno organizativo lleva tanto a empleadores como empleados a reciclarse y a adquirir nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Igualmente concluye que si los empleados participan activamente en las acciones formativas y perciben la utilidad de su aprendizaje, tanto para su vida profesional como para fructificar oportunidades laborales futuras, su implicación resultará positivamente afectada. Igualmente, Ooi et al. (2007) aseveran que a partir de la formación se alcanza una permanente adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, aumenta el sentido de pertenencia e identificación del individuo impactando positivamente en el desarrollo de mayor implicación laboral y de bienestar redundando. En este sentido, Hung (2008) concluye que la formación correlaciona significativamente con la implicación laboral ($\beta = 0,541$, $p = 0,000$). Mientras tanto, Ooi et al. (2007) señalan que incluso un programa de formación dirigido específicamente al desarrollo de actitudes laborales (motivación laboral, satisfacción, compromiso, etc.) puede ayudar a los empleados en su propio desarrollo personal y en la mejora de los niveles de implicación con su trabajo. Asimismo, Karia y Asaari (2006) muestran que la formación constituye una variable explicativa de la implicación laboral, concluyendo que cuanto mayor sea la duración de los programas formativos, mayor serán los niveles de satisfacción e implicación. Utilizando una muestra de empleados del sector bancario, Kiyani, Akhtar y Haroon (2011) confirman que el desarrollo de planes de formación en la organización está asociado positivamente con el fenómeno objeto de estudio.

A pesar de todas las evidencias previas, algunos estudios no ha logrado confirmar la relación entre formación e implicación laboral (Osca et al., 2005).

Pese a este último botón de muestra, en esta investigación se entenderá que las acciones formativas que la organización ofrece a sus empleados deberían redundar en mayor implicación con el trabajo.

La formación se constituye así en un factor de mejora en los procesos de identificación del individuo con su actividad laboral, ya que su impacto en las competencias y habilidades del individuo incide positivamente en un perfeccionamiento del desempeño lo que hace que éste se sienta bien y por tanto recurra con frecuencia a la participación en acciones formativas. De esta forma el desempeño laboral adquiere importancia para la autoestima del individuo, generando mayores niveles de implicación emocional en la medida en que los sentimientos del trabajador son afectados por los resultados alcanzados en el lugar del trabajo. En esta línea se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H2.3.10): El desarrollo de acciones formativas en las organizaciones incide positivamente en el desarrollo de la implicación emocional en el lugar de trabajo.

3.2.11. Evaluación formal del desempeño y autoevaluación

El desempeño es el nivel de cumplimiento de los requisitos laborales de los trabajadores. Evaluar es emitir un juicio que manifieste la dimensión y calidad con que se han logrado los objetivos preestablecidos. Por su parte, la evaluación del desempeño es un proceso de valoración que implica identificar, obtener y analizar información útil y descriptiva, que permita estimar y juzgar, con el fin de obtener criterios y resultados sobre el desempeño, para posteriormente tomar decisiones fundamentales tanto para el individuo como para la propia organización en relación con aspectos tales como formación, salario, contenido de tareas, mejora del desempeño, desarrollo profesional o promoción, etc. Asimismo, Bretz y Milkovicch (1989) indica otras utilidades de la evaluación del desempeño para el funcionamiento organizativo como el desarrollo de positivas actitudes laborales como la motivación. Sin embargo, las investigaciones elaboradas sobre este asunto y en particular en relación con la implicación laboral son limitadas e incompletas por lo que, en la presente tesis doctoral se pretende arrojar algún haz de luz sobre esta cuestión.

Indudablemente, a pesar de que tradicionalmente la evaluación del desempeño ha adquirido para el individuo connotaciones muy negativas por asociarse con la igualdad “bajo desempeño equivale a sanción o castigo”, cada vez es más aceptado abiertamente, consecuencia fundamentalmente del enfoque positivo que las organizaciones han dado a este tipo de proceso al utilizarse con mayor frecuencia como instrumento de motivación, compensación, reconocimiento e incentivador de determinadas conductas positivas.

En otro sentido, los resultados proporcionados por la autoevaluación del desempeño obviamente pueden llegar a ser menos fiables y estar sesgados, sin embargo de acuerdo con Cascio (1995), la propia oportunidad de participación en el proceso de evaluación puede impactar positivamente en la motivación de los empleados y disminuir la actitud defensiva que suelen tomar estos cuando se les propone dicho proceso. Desde este sentido, en el presente estudio, se presupone que evaluar el propio trabajo facilita la generación de actitudes como la implicación fundamentalmente por las oportunidades de involucración y participación en el proceso que generalmente es de tan poco agrado para los trabajadores.

En definitiva, a partir de la revisión bibliográfica no es posible concluir con ninguna idea, ya que hasta donde conocemos, no existen en la literatura trabajos que analicen la relación entre el proceso de evaluación del desempeño y la autoevaluación con el desarrollo de la implicación emocional. A pesar de ello, en la presente tesis doctoral, se considera que dicha variable se erige como un recurso laboral debido a que, por un lado, cuando los resultados de tal proceso son positivos y merecedores afectará en el mismo sentido en la autoestima del individuo y, por otro, cuando contrariamente no se han alcanzado los resultados esperados, si la comunicación interna es la correcta, su conocimiento por parte del empleado puede servirle de acicate motivador para incidir en su mejora. Por ello se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis H2.3.11: *El proceso de evaluación del desempeño y el enfoque de autoevaluación afecta positivamente al constructo de implicación emocional.*

3.2.12. Ambigüedad de rol

De acuerdo con Kahn y Quinn (1970), el “rol” de cada individuo en la organización representa un conjunto de expectativas de conducta y unas pautas de comportamientos que se espera que sea desempeñado en un determinado puesto de trabajo. Desde el momento en que el empleado comienza a formar parte de una organización, ocupa un puesto sobre el que desarrolla unas funciones en base a las expectativas que le han sido transmitidas y asumidas individualmente en sintonía con un determinado rol. Lo deseable es que el rol esté claramente definido, que exista concordancia entre las expectativas de la organización y las del propio individuo y sea adoptado por ambas partes. Sin embargo, cuando el empleado observa falta de claridad con respecto al rol que debe desempeñar y no sabe exactamente lo que se espera del mismo se produce la situación conocida en la literatura científica como ambigüedad de rol.

Es sobradamente conocido, que tal circunstancia en el trabajo repercute negativamente en el bienestar psicológico del individuo, constituyendo una demanda laboral que interviene en la conformación de situaciones de estrés ocupacional (Cranny, Smith y Stone, 1992). De acuerdo con De Arquer, Daza y Nogareda (2004), cuando un trabajador experimenta ambigüedad de rol, vive en la incertidumbre ya que no sabe qué se espera de él –debido a que la información sea incompleta, difícilmente interpretable o muy inestable o variable–, al no tener claramente configurado cuál es su rol en la organización. La literatura científica muestra algunas evidencias sobre el impacto de tal fenómeno como importante estresor laboral, relacionándolo con mayor tensión y descontento en el trabajo, baja autoestima, ansiedad y algunos síntomas somáticos de depresión (McLean, 1979). En esta línea y a pesar de que hasta el momento, no se han encontrado estudios que analicen el impacto de la ambigüedad de rol sobre el desarrollo de la implicación laboral. En la presente tesis doctoral, se presupone que tal circunstancia se erige como demanda laboral que exige un esfuerzo extraordinario al individuo en lo que se conoce como personalización del propio rol o que por el contrario como se ha señalado supone una importante fuente de estrés y falta de bienestar psicológico. En este sentido, se entiende que la incertidumbre que genera tal escenario impacta

negativamente en la autoestima individual a través del desempeño, es decir, si se desconoce qué desempeñar redundará en situaciones de inseguridad que se manifiestan claramente en términos de baja autoestima y por ello en menor implicación emocional. A partir de esta reflexión se establece la siguiente hipótesis en el mismo sentido en el que está descrito el ítem que evalúa tal circunstancia:

Hipótesis (H2.3.13): *Si el individuo conoce lo que se espera de él mismo en su trabajo tendrá mayor probabilidad de sentirse implicado emocionalmente.*

3.3. Variables de contexto organizativo

Los efectos del contexto organizativo sobre conductas actitudinales como la implicación han sido tratados con menor profusión que el impacto de las condiciones laborales o del diseño de los puestos de trabajo, hasta el punto de que algunos autores como Venakatachalam y Reddy (1996) afirman de modo tajante que el desarrollo de actitudes de implicación en el puesto no se ve afectado por el tipo de organización a la que el individuo pertenece. Al mismo tiempo, existe en la literatura científica otros estudios que sí demuestran la relación entre contexto organizativo e implicación laboral. Así, Brown (1996) resalta que la implicación laboral difiere de modo significativo dependiendo de la naturaleza de la organización.

3.3.1. Sector económico

Por otra parte, la literatura científica no muestra evidencias empíricas suficientes que determinen el impacto de pertenecer a un tipo de sector económico u otro en el desarrollo de los niveles de implicación laboral. Si bien es verdad que dicho fenómeno ha sido analizado en numerosos estudios con muestras de trabajadores de sectores económicos muy diversos, no existen resultados concluyentes en relación con el impacto de pertenecer a uno u otro tipo de sector.

En general, como se ha puesto de manifiesto todas las clases de puestos de trabajos -independientemente del sector de actividad económica al que pertenezcan- conllevan emociones, llegando a ser estas más frecuentes y relevantes en aquellos trabajos que se desarrollan en sectores donde las relaciones interpersonales y el trato

con personas ocupan casi en su totalidad el día a día de la jornada laboral, como el sector servicios y en particular el sanitario.

En esta línea, resulta obvio que en el proceso de adaptación permanente a las diferentes situaciones laborales, los sentimientos de empleados de ciertas profesiones de la salud (médicos, enfermeros, psicólogos, trabajadores sociales, etc.) se ven afectados en mayor medida como consecuencia del surgimiento de ciertos vínculos o conexiones con las vidas de otras personas (enfermos, dependientes, ancianos, etc.) que ocupan una parte primordial en los procesos de trabajo de ciertas organizaciones. En este sentido, la comunidad científica ha reparado en el análisis de tales profesiones⁴² cuyo contenido de trabajo conlleva un excesivo control emocional –trabajo emocional– derivando con mayor probabilidad en el desarrollo de actitudes afectivas tales como la implicación emocional. En estos casos tan particulares, el desempeño laboral adquiere una importancia central en la vida del individuo lo que impacta en mayor medida en su autoestima y en sus sentimientos o emociones. Sin embargo, no todas las profesiones del sector servicios y en concreto del sanitario (personal de limpieza, celadores, etc.) son del tipo comentado, por lo que no se puede llegar a conclusiones genéricas en términos de implicación emocional para todos los empleados del sector indicado. Con lo cual se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H3.1): *No existen diferencias entre los niveles de implicación emocional que desarrollan los empleados al trabajar en organizaciones que pertenecen a un tipo de sector de actividad económica u otro.*

3.3.2. Tipo de sector según la propiedad de los medios de producción

Las organizaciones públicas y privadas presentan divergencias que pueden afectar en el desarrollo de actitudes laborales. Rainey y Bozeman (2000) muestran un conjunto de factores que diferencian a las organizaciones públicas de las

⁴² El estudio de Lucia-Casademunt, Ariza y Morales (2012) analiza el nivel de implicación emocional de una muestra de enfermeras y enfermeros en Europa, concluyendo que el 75,4% de los encuestados mostraron estar implicados emocionalmente con su puesto de trabajo fundamentalmente por el tipo de tareas que realizan (complejas, retadoras y que requieren de un aprendizaje continuo) y por la elevada discrecionalidad en la toma de decisiones que resultan ser cruciales en su trabajo.

privadas, tales como la complejidad, determinación y ambigüedad de objetivos, estructura organizativa, grado de formalización así como el tipo de actitudes laborales y valores laborales que se demandan o fomentan –según al objetivo final al que vayan dirigidos sus resultados: ciudadano vs cliente–.

Bhatt (1997) examina una muestra de profesores de educación primaria de centros de enseñanza públicos y privados, concluyendo que en éstos últimos los profesores manifestaban mayor nivel de implicación con su actividad profesional. Joshi (1998) asevera que el nivel de implicación de trabajadores del sector público y privado difiere sustancialmente, sin embargo no muestra resultados concluyentes. Más recientemente, Allam y Habtemariam (2009) ultiman en su estudio que el nivel de implicación laboral es mayor entre los empleados del sector privado al compararlo con los que trabajan en organizaciones del sector público. Por el contrario, Premraj y Sankaralingam (2012) asevera que no existe diferencia significativa en los niveles de implicación laboral entre empleados públicos y privados en el sector bancario.

A pesar de la falta de estudios que relacionan el tipo de organización – pública versus privada– con el desarrollo de la implicación laboral, en la presente tesis doctoral se presupone que dado el carácter burocrático de las organizaciones públicas –con difusión de información limitada y bajo control central, con predominio de relaciones jerárquicas y donde parece no existir ninguna necesidad de compartir valores y creencias comunes– el nivel de implicación emocional del individuo será menor. En base a estas características parece que se trata de un entorno organizativo poco apropiado para que el individuo busque satisfacer sus necesidades de autoestima por medio del trabajo y que sus sentimientos se vean afectados por los niveles de desempeño que él mismo logre. En este sentido se establece la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H3.2): Los trabajadores de organizaciones en el sector privado se manifestarán mayores niveles de implicación emocional.

3.3.3 Tamaño organizativo

Por otro lado, la literatura científica no ha dado muestras de cómo puede impactar el tamaño organizativo en el desarrollo de la implicación laboral. Sin embargo, la presente tesis doctoral sí contempla tal variable como factor determinante del constructo objeto de estudio.

Como señala Lawler (2000), la estructura organizativa más apropiada para el desarrollo de la implicación de los trabajadores es aquella que contempla una adecuada gestión de la información, el conocimiento, la delegación de poder y el reconocimiento, y tales aspectos difieren sustancialmente entre las pequeñas y medianas empresas de las grandes. En tal escenario, se entiende que a menor tamaño organizativo los niveles de implicación emocional de los trabajadores probablemente sean más elevados, como consecuencia de las mayores posibilidades de integración del individuo en su contexto laboral más próximo, resultado de las características de la estructura organizativa (span de control reducido, bajo nivel jerárquico, menor formalización, mayor comunicación interna, etc.). Estas particularidades facilitan la resolución de la ecuación propuesta por Lawler (2000): Implicación = Información + Conocimiento + Delegación de Poder + Reconocimiento. En este escenario, más propio de empresas pequeñas y medianas, la probabilidad de que salga a flote la implicación emocional es mayor, es decir, las posibilidades de reacción afectiva positiva del individuo en el proceso de adaptación permanente con sus circunstancias laborales son mayores con el consecuente desarrollo de actitudes como la implicación emocional. Por ello se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H3.3): La implicación emocional se reduce a medida que incrementa el tamaño de la organización.

3.3.4. Grupo ocupacional

Finalmente y en relación con el grupo ocupacional al que pertenece el individuo en la organización, nuevamente la literatura científica no muestra resultados concluyentes sobre las posibles divergencias en relación con ocupar uno u otro grupo ocupacional y los niveles de implicación laboral. Al constituir la

implicación emocional una reacción afectiva y en consecuencia actitudinal del individuo a una situación de trabajo (condiciones laborales, niveles de responsabilidad, bienestar laboral, etc.) que sin embargo, difiere sustancialmente según el grupo ocupacional (managers, profesionales asociados, ocupaciones elementales, etc.) se hace difícilmente comparable entre los mismos. Por lo que se establece la siguiente hipótesis.

Hipótesis (H3.4): El grupo ocupacional no constituye un factor determinante para los niveles de implicación emocional.

3.4. Variables actitudinales y de resultado

En la literatura científica se encuentran numerosos ejemplos de investigaciones que relacionan la implicación laboral con actitudes del individuo en su lugar de trabajo.

La implicación laboral como se ha a lo largo de la presente tesis doctoral es una variable actitudinal que refleja en gran medida la percepción del individuo sobre su puesto de trabajo generando en última instancia una predisposición actitudinal a actuar en una determinada forma y dirección y generando estados de bienestar o malestar en el individuo. En base a ello, en el presente apartado se analizan dos actitudes relacionadas con el puesto de trabajo –satisfacción y motivación laboral– y dos variables de resultado: estrés y bienestar laboral.

3.4.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral juega un papel primordial en el día a día de los empleados con consecuencias para los mismos y para las organizaciones a las que pertenecen. Aluja, Blanch y García (2005) declaran que la satisfacción laboral es el resultado de la clarividencia del individuo sobre cómo sus trabajos les reparan y satisfacen necesidades que son importantes en su vida. Bravo-Yáñez y Jiménez-Figueroa (2011) lo definen como un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales. Se trata del grado en que a un empleado le gusta su trabajo, por lo que, en base a percepciones, éste desarrolla una actitud positiva en relación con su actividad y entorno laboral, derivando de esta manera en la mejora de su creatividad y productividad.

En este sentido, la satisfacción laboral como respuesta afectiva y actitudinal resulta un importante indicador de la identificación del trabajador con el desempeño de su actividad laboral: implicación laboral.

La literatura científica aporta definiciones de la implicación laboral que incluyen el concepto de satisfacción con el trabajo como aspecto explicativo de la misma. Khan (1990) precisa que la implicación con el trabajo constituye la total entrega física, cognitiva y emocional del individuo en su desempeño laboral, siendo para ello crucial y determinante la satisfacción laboral. Harter, Schmidt y Hayes (2002) determinan que la implicación es el grado de satisfacción laboral y entusiasmo que tiene el individuo con su trabajo.

Numerosos estudios concluyen que la variable antecedente de la implicación con el trabajo más analizada es la satisfacción laboral obteniendo relaciones positivas y significativas entre ambas variables (Baba y Jamal, 1991; Elloy y Everett, 1991; Mathieu y Farr, 1991; Gerpott, 1990; Paterson y O'Driscoll, 1990; Knoop, 1986). En esta línea, si los empleados están satisfechos en su lugar de trabajo perciben mayor apoyo organizacional, se sienten más identificados con su actividad y son más productivos (Bytyqi, Reshani y Hasani, 2010).

De entre los numerosos estudios que analizan la relación entre la implicación y satisfacción laboral las divergencias se hallan fundamentalmente en el rol que adopta la implicación laboral en esa relación, bien como causa bien como consecuencia.

La relación causal entre ambas variables ha sido objeto de estudio por cuantiosos autores (Nasir et al., 2011; Akhtar y Singh, 2010; Allam y Habtemariam, 2009; Carmeli, 2005⁴³; Lambert, 2004; Wyk, Boshoff y Cilliers, 2003⁴⁴; Soong,

⁴³ Carmeli (2005) analiza una muestra de gestores sénior en 265 organizaciones en Israel concluyendo que ambas variables se correlacionan positiva y significativamente ($r = 0,048$; $p < 0,001$).

⁴⁴ Estos autores exploran en una muestra de 200 farmacéuticos y 175 contables la relación entre la implicación laboral y varios antecedentes entre los que se encuentran variables demográficas, rasgos de la personalidad y la propia satisfacción laboral. Los resultados obtenidos sugieren que sólo una pequeña proporción de la varianza de la implicación laboral es explicada por este conjunto de variables ($r = 0,23$).

2000; Joshi, 1998; Aminabhavi y Dharanendraith, 1997⁴⁵; Bhatt, 1997⁴⁶; Martínez-Lugo, 1990⁴⁷). Harter et al. (2002) desarrollan un meta-análisis cuyos resultados muestran una correlación positiva y significativa entre la satisfacción del empleado y la implicación. Lambert (2004) ultima en un análisis multivariante que, una vez controladas las variables edad, género, antigüedad, formación, posición jerárquica y procedencia, la implicación laboral correlaciona significativa y positivamente con la satisfacción laboral en una muestra de 272 funcionarios de prisiones. Más recientemente, Avery, McKay y Wilson (2007) aseveran que en particular la satisfacción con los compañeros de trabajo está positivamente relacionada con la implicación en el trabajo. Con mayor profundidad de análisis, Shragay y Tziner (2011) concluyen que la satisfacción laboral correlaciona positivamente con dos dimensiones de la implicación laboral: identificación psicológica con el trabajo ($r = 0,50$; $p < 0,001$) y centralidad del trabajo en la vida del individuo ($r = 0,22$; $p < 0,01$).

Sin embargo, Brown (1996) considera que a la satisfacción de necesidades reales en el trabajo le precede una valoración cognitiva sobre las potencialidades de satisfacción, para lo cual se requiere de cierta identificación con el trabajo y de la estimación de cuán importante es éste para la vida del individuo. De este modo, la satisfacción laboral se erigiría más que en causa, en consecuencia de la implicación laboral (González y de Elena, 1999⁴⁸; Pfeffer, 1994; Lawler, 1992; Mathieu, y Farr, 1991; Gerpott, 1990; Paterson, y O'Driscoll, 1990). Asimismo, Brown (1996) pone de manifiesto una fuerte relación entre la satisfacción en “general” con el trabajo y la implicación laboral ($r = 0,451$) en 87 estudios que recogen una muestra de casi

⁴⁵ Estos autores desarrollan un estudio para identificar los factores que contribuyen a alcanzar niveles de implicación laboral entre doctores, ingenieros, abogados y profesores con una edad entre 30 y 60 años. Los resultados indican que aquellos profesionales que están más satisfechos con sus ocupaciones muestran mayores niveles de implicación laboral.

⁴⁶ Este autor analiza una muestra de profesores de primaria tanto de escuela pública como privada y ultima que la satisfacción laboral correlaciona significativamente con la implicación laboral.

⁴⁷ Martínez-Lugo (1990) encuentra en su estudio una positiva y significativa correlación entre implicación laboral y satisfacción laboral en una muestra de 174 trabajadores ($r = 0,045$; $p < 0,01$).

⁴⁸ Estos autores encuentran una correlación positiva y significativa entre ambas actitudes laborales ($r = 0,57$, $p < 0,001$, $N=83$) en una organización de la administración pública.

28.000 encuestados. En una línea similar, Wegge et al. (2007)⁴⁹ señalan que aquellos trabajadores con mayores niveles de implicación laboral son más críticos en general y reparan en más ocasiones en cómo se sienten en sus trabajos, lo que les permite valorar su satisfacción con la actividad laboral.

En base a todo lo anterior, se establece la hipótesis de que la satisfacción se erige como variable antecedente positiva de la implicación emocional con el trabajo, ya que si un trabajador experimenta sentimientos positivos con diferentes aspectos de su trabajo y con el grado de desempeño laboral, se entiende que va a desarrollar y sostener una actitud de identificación con el trabajo –implicación– en aras a salvaguardar esos sentimientos positivos que le provee su propio trabajo con efectos para la propia autoestima. Por consiguiente:

Hipótesis (4.1): *Si un trabajador se siente satisfecho en su lugar de trabajo se mostrará más implicado emocionalmente con su actividad profesional.*

3.4.2. Motivación laboral

Hoy en día las organizaciones de todo el mundo se esfuerzan y persisten en motivar a sus empleados en aras a sobrevivir exitosamente en un competitivo y dinámico entorno empresarial. La motivación empuja al individuo a la acción y a la mejora de sus niveles de eficiencia, ayudando a las organizaciones en el desarrollo de ventajas competitivas frente a sus rivales, derivando en última instancia en el logro de objetivos organizativos sostenibles en el tiempo.

Son numerosas las aproximaciones teóricas que han tratado de conceptualizar el constructo de motivación laboral. Trechera (2000) lo define como el proceso psicológico que determina la acción, plantea los medios y mantiene la conducta con el fin último de conseguir una meta. Armstrong (2005) se refiere al constructo como el comportamiento dirigido a un fin determinado desarrollando un curso de acción en el logro de una meta o una recompensa previamente valorada por el individuo. Otros autores han delimitado tal actitud laboral como el nivel de

⁴⁹ Utilizando una muestra de trabajadores de una organización pública, Wegge et al. (2007) hallan una correlación positiva entre la implicación laboral y la satisfacción ($r = 0,39$; $p < 0,01$).

esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Grau, 2002). En definitiva se trata de aquello que mueve a los individuos desde la monotonía o apatía al interés, es decir, el vehículo que da dirección y forma a las actividades de los trabajadores.

En este caso, la literatura científica se muestra unánime en asegurar que existe una correlación positiva entre la motivación y la implicación laboral. Recientemente, Govender y Parumasur (2010) analizan la relación entre la motivación del empleado y la implicación laboral, concluyendo que existe una correlación significativa entre ambas variables. Con estos resultados los autores declaran que si los gestores de recursos humanos accionan específicas estrategias para el fomento de conductas positivas relacionadas con el trabajo tales como la motivación o el compromiso organizativo, el resto de comportamientos, como por ejemplo, la implicación laboral automáticamente son desarrollados en el mismo sentido.

Algunos autores señalan que altos niveles de implicación laboral induce a los empleados a estar más motivados, contribuyendo a mayores niveles de concentración e inversiones extras de esfuerzo y dedicación en su desempeño (Hackett, Lapierre y Hausdorf, 2001; Bashaw y Grant, 1994). Otros autores aseveran que es la motivación la que se erige como antecedente de la implicación laboral, es decir, haciendo el trabajo más significativo e interesante para el individuo y afectando positivamente en su productividad (Tella, Ayeni y Popoola, 2007). En este sentido, Brown (1996) señala que aquellos individuos que dispongan de ciertos rasgos de personalidad asociados con el desarrollo de la motivación –como por ejemplo, necesidad de crecimiento personal, locus de control interno, alta autoestima y la propia motivación intrínseca– deberían estar más predispuestos para el desarrollo de actitudes como la implicación laboral. En esta línea, el potencial para la motivación se encontraría latente en el individuo y el grado de su activación dependería de la naturaleza de la evaluación sobre la satisfacción de necesidades a partir del propio trabajo.

En la presente tesis doctoral se defiende la noción de que la motivación del individuo entraña que su desempeño laboral adquiera mayor relevancia de tal forma

que sus sentimientos se verán afectados por los resultados que vaya alcanzando. Así los intentos del individuo por satisfacer sus necesidades de autoestima serán elevados lo que se traduce en alta probabilidad de desarrollo de la implicación emocional. Por lo que se presupone:

Hipótesis (H4.2): La motivación laboral es un factor positivo antecedente de la implicación emocional.

3.4.3. Estrés

El trabajo juega un rol importante con positivas consecuencias en el desarrollo económico, social y personal del individuo, sin embargo, cuando las condiciones laborales no son las adecuadas las demandas profesionales pueden constituir un factor de estrés ocupacional generando importantes repercusiones negativas tanto para la salud física como psicológica de los individuos. Según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2008), el estrés ha sido el segundo problema más frecuente de salud relacionado con el trabajo, afectando a casi uno de cada cuatro trabajadores de la UE. En 2010, la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010 muestra que el 64,4% de los trabajadores europeos, tanto por cuenta propia como ajena, manifestaba sufrir estrés en su trabajo. Estos datos ponen de relieve que el estrés laboral es uno de los problemas de salud más prevalente en estos días y está asociado con serios riesgos para el individuo con el consiguiente decremento del desempeño laboral y, por tanto, con serias consecuencias para la organización (Schmidt, Neubach y Heuer, 2007). Así, se deduce que fácilmente muchos trabajadores por las condiciones de trabajo puedan tener cierta insatisfacción laboral, ausencia de apoyo de superiores, etc., impactando de forma muy diversa en el desarrollo de estrés y por ende en los niveles de implicación con el trabajo.

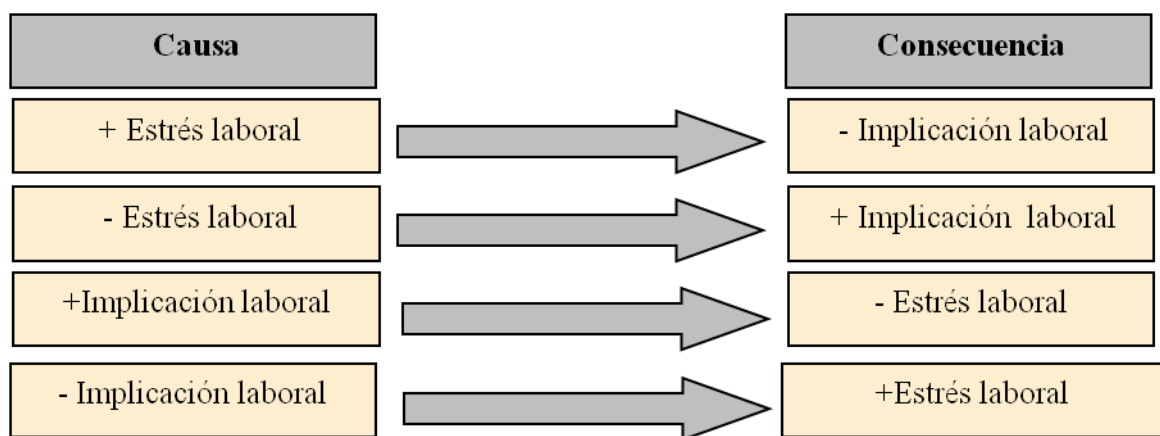
El estrés laboral ha sido objeto de análisis desde diversas perspectivas de estudio. Uno de los enfoques más utilizados es el de transacción cognitiva persona-ambiente (Lazarus y Folkman, 1984), según el cual constituye un proceso dinámico de interrelación entre el individuo y su entorno más próximo. De acuerdo a Padula et al. (2012), el estrés se genera cuando el ambiente es percibido por el individuo

como una amenaza o peligro, al evaluar y comparar el nivel de demandas laborales y profesionales con su capacidad para afrontarlas con éxito. En definitiva, una situación es estresante cuando un sujeto la percibe como tal (Moya-Albiol et al., 2005) ya que unas circunstancias pueden resultar estresantes para una persona y sin embargo para otra no.

La literatura muestra dos acepciones del concepto de estrés ocupacional. Una de naturaleza negativa, conocida como distrés, cuyo prefijo en latín "dis" significa "malo"; y otra de carácter positivo denominada eustrés, cuya raíz griega "eu" significa "bueno". En esta última, la persona tiene el control de la situación, percibe que las exigencias del trabajo están proporcionadas con sus capacidades, y recursos y experimentan el trabajo como un reto que la fortalece psicológica y físicamente (Lazarini y Urbiola, 2012).

Numerosos estudios avalan el impacto del estrés sobre diferentes actitudes como la implicación, el compromiso o la satisfacción (Bytyqi, Reshani y Hasani, 2010; Elangovan, 2001; Bennett et al., 2001; Daftuar, Chitranjan y Anjali 1997). Sin embargo, los resultados obtenidos por la literatura científica, no son siempre coincidentes. Unos muestran al estrés ocupacional como una causa de la implicación mientras que otros como el resultado de la misma (ver figura 12).

Figura 12. Relaciones entre el estrés laboral e implicación con el trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, Daughtar y Anjali (1997) estudian la relación entre ambas variables actitudinales obteniendo una correlación positiva y significativa con una muestra de gerentes de línea media en una fábrica de consumibles eléctricos. Ouyang (2009) analiza su efecto en la implicación de empleados de banca en un momento de depresión económica con resultados de correlación positiva entre dichas variables. Akhtar y Singh (2010) ratifican que la implicación laboral está positiva y significativamente relacionada con el estrés laboral. En la misma línea, Padula et al. (2012) aseveran que la asociación entre la implicación con el trabajo y el estrés ocupacional es positiva.

En relación con la idea de que el estrés se erige como consecuencia de altos niveles de implicación con el trabajo, Locke (1976) argumenta que aquellos individuos para los que el trabajo constituye un pilar fundamental de sus vidas, posiblemente al encontrarse mucho más implicados, desarrollen mayores niveles de estrés. Es decir, la implicación laboral es potencialmente importante en la relación entre las experiencias laborales y los resultados individuales, ya que las reacciones defensivas (estrés) a difíciles condiciones de trabajo sólo se producen en aquellos trabajadores para los que su actividad laboral constituye un elemento central en sus vidas. Freudenberger y Richelson (1980) argumenta que el estrés en el contexto laboral se manifiesta con mayor frecuencia, entre aquellos individuos para los que el trabajo ocupa un lugar fundamental en relación con otros ámbitos vitales y cuando su nivel de dedicación, esfuerzo y rendimiento no se corresponde con las recompensas obtenidas. En este sentido, Cherniss (1980) apoya la tesis de que los individuos más ambiciosos son más propensos a sufrir estrés laboral en comparación con aquellos que asumen el desempeño de una actividad por el simple hecho de ser un trabajo, no por el contenido o la posición que representa. De este modo, los empleados muy implicados que conceden mucha importancia al éxito profesional en sus vidas, pueden sentirse estresados si no alcanzan los objetivos propuestos. Por otro lado, Igarria y Parasuraman (1994) analizan una muestra de 464 empleados del sector informático en diversas posiciones jerárquicas. Este autor indica que elevados niveles de implicación laboral pueden llegar a ser perjudiciales porque exacerban los efectos negativos de ciertos estresores laborales como la ambigüedad o el conflicto de rol. En todos estos casos, el estrés se erige como consecuencia de altos niveles de

implicación con la actividad laboral.

Por otro lado, Singh y Nath (1991) afirman que aquellos empleados con altos niveles de estrés presentan menor implicación en comparación con los de bajo nivel, ultimando que el estrés constituye un factor determinante de la implicación laboral. Bhatt (1997) concluye que la variable estrés correlaciona alta y significativamente en sentido negativo con la implicación laboral en una muestra de profesores de primaria de centros de enseñanza públicos y privados. Igualmente, un estudio realizado por Griffin et al. (2010), sugiere una correlación negativa ($r = -0,31$; $p < 0,01$) entre implicación laboral y estrés entre una muestra de 220 empleados de una prisión americana de máxima seguridad.

En base a todo lo anterior, en la presente investigación se considera el estrés como un factor crucial negativo en relación con el desarrollo de implicación emocional. Debido a que en el proceso de adaptación permanente a su entorno más próximo, cuando existen demandas laborales valoradas previamente por el individuo como excesivas o amenazantes, éste busca desimplicarse y eludir cualquier tipo de vínculo con su trabajo como mecanismo de afrontamiento. En base a todo lo anterior, en la presente tesis doctoral se presupone como regla general una relación negativa entre el estrés y la implicación laboral, es decir a mayor estrés laboral menor implicación con el trabajo. Tal y como se recoge en la hipótesis que se detalla a continuación:

Hipótesis (H4.3): *El estrés laboral se erige como variable negativa para el desarrollo de la implicación emocional con el trabajo.*

3.4.4. Bienestar laboral

En general, la salud es algo más que la ausencia de enfermedades. Para la Organización Mundial de la Salud supone un estado de completo bienestar físico, mental y social. En relación con este asunto, hasta la década de los años noventa la psicología de la salud se interesó exclusivamente por el enfoque clínico, descuidando los aspectos hedónicos de la vida de los individuos, algo que resulta evidente con tan sólo consultar el índice de cualquier manual de psicología (Kahneman, Diener y

Schwartz, 2003). Por esa época comienzan a emerger en la literatura académica autores que analizan constructos más intangibles y complejos como el bienestar subjetivo (Diener y Ryan, 2009) o el bienestar laboral (Warr, 1990). Desde entonces, los estudios sobre este campo de conocimiento científico no han parado de crecer, transformándose en un tema central de la investigación en la teoría organizacional (Warr, 2003; Danna y Griffin, 1999; Smith, Kaminstein y Makadok, 1995; Cooper y Cartwright, 1994; Warr, 1990), al mismo tiempo que atrae la atención de las administraciones y gobiernos en el diseño de nuevas políticas públicas.

Numerosos resultados empíricos muestran que los trabajadores más felices con sus trabajos son más productivos (Wright et al., 2002). Según Warr (2003), cuidar el bienestar de los empleados incide positivamente en las diferentes conductas actitudinales que estos desarrollan en su lugar de trabajo. Un ejemplo de ello sería el fenómeno que nos ocupa –la implicación emocional–, es decir la identificación del individuo con el trabajo en términos de desempeño y su relación con la autoestima (contingencias desempeño-autoestima). En esta línea, la literatura científica ultima que el bienestar puede mejorar directamente la satisfacción y fomentar la implicación de los empleados con su trabajo, todo lo cual incidirá en una notable mejora del desempeño individual. Desde este punto de vista, el bienestar psicológico en el trabajo, se erige probablemente como una de las variables antecedentes más positivas y más perdurables en el tiempo para el desarrollo de la implicación laboral. Obviamente, si el trabajador se siente bien en el contexto en el que se encuentra, las posibilidades de identificación con la actividad laboral que desempeña son mucho más elevadas. Por todo ello, en la presente tesis doctoral se han introducido algunos ítems relacionados con el bienestar psicológico del individuo como variables antecedentes de la implicación emocional: me siento alegre y de buen humor, tranquilo y relajado, activo y enérgico.

La comunidad científica define el bienestar psicológico o afectivo como un fenómeno unidimensional, susceptible de evaluarse en un continuo bipolar que abarcaría sentimientos de bienestar en un extremo y de malestar en el extremo opuesto. En una etapa posterior, surgen otras investigaciones que defienden un enfoque bidimensional del bienestar que incluiría el placer y la activación (Lloret y

González-Romá, 1994; Warr, 1990). Los autores que han trabajado esta línea de pensamiento apuntan que el bienestar psicológico del sujeto se puede describir a partir de los niveles de placer y activación que resultan de la interacción con su entorno laboral más inmediato. Los niveles de activación que experimenta el individuo en relación con ciertas emociones positivas (felicidad, entusiasmo, alegría...) o negativas (ansiedad, depresión, tensión, preocupación, etc.) son relevantes por sus efectos multiplicativos, en uno u otro sentido, sobre el desempeño laboral. A la hora de medir el constructo objeto de análisis, Warr (1978) identifica tres dimensiones: el confort, el entusiasmo y el placer. Riipinen (1997) concluye que la implicación laboral correlaciona positivamente con la variable resultado de bienestar psicológico en el trabajo. Un estudio de Scott, Cox y Dinham (1999) también determina que la implicación laboral se relaciona con el bienestar de los empleados tanto de forma causal como consecuentemente. Asimismo, Allam y Habtemariam (2009) ultiman en su estudio que la salud mental está positivamente relacionada con la implicación laboral.

A pesar de las limitadas evidencias empíricas acerca de la relación entre el bienestar laboral y la implicación en el trabajo, en la presente tesis doctoral se considera que, cuando el escenario laboral en el que se halla inmerso el individuo propicia un estado de bienestar para el mismo, las probabilidades de que surjan sentimientos o emociones positivas e impacten en buen sentido en resultados del desempeño laboral, afectando cuantitativa y cualitativamente en la autoestima del empleado son mayores. Por ello, se presupone que el bienestar psicológico laboral entendido en términos muy genéricos como un estado positivo emocional influye claramente en las reacciones afectivas o emocionales resultado del proceso de adaptación permanente del individuo a una situación de trabajo concreta. En base a ello se desarrolla la siguiente hipótesis:

Hipótesis (H4.4): El bienestar laboral en sus tres dimensiones de confort, entusiasmo y placer constituye un antecedente positivo de la implicación emocional en el lugar de trabajo.

4. CONCLUSIONES

El presente capítulo resulta de un minucioso análisis de conceptualización, definición y amplia revisión bibliográfica en relación con el desarrollo de la actitud de implicación laboral en el mundo de las organizaciones.

A un nivel teórico, en primer lugar y dada la complejidad del constructo se ha realizado un recorrido por las distintas definiciones del mismo así como por las diversas teorías, modelos y enfoques que aporta la literatura científica. De forma que se concluye en términos muy genéricos que se trata de un fenómeno complejo basado en la firme creencia del individuo sobre la importancia del trabajo en su vida, derivando en consecuencia en un proceso de identificación psicológica hacia el mismo. Dicho fenómeno depende de la cognición, la acción y los sentimientos del individuo, constituyendo éstas tres dimensiones que representan la medida en que éste se identifica con el trabajo, el grado en que participa activamente en él y el nivel en que considera el desempeño crucial para la autoestima personal. En relación con esta última dimensión, la cual se ha denominado implicación emocional, se conforma como una reacción afectiva a partir del conjunto de variables personales que predisponen de algún modo u otro al individuo, de variables laborales-organizativas que configuran el escenario del día a día de trabajo, así como de variables actitudinales que desarrolla el empleado en su organización.

En segundo lugar, se ha realizado una revisión bibliográfica acerca de los estudios empíricos que identifican cuáles son las variables que condicionan el desarrollo de la implicación laboral. Dichos factores determinantes se han agrupado en torno a cuatro grandes categorías: sociodemográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales o de resultado. Esta revisión puso de manifiesto la práctica inexistencia de estudios que focalicen la atención sobre la dimensión emocional de la implicación laboral, por ello se ha asumido a la hora de plantear las diferentes hipótesis de trabajo que las conclusiones en relación al todo –la implicación laboral– son extrapolables con relación a la parte –implicación emocional–.

CAPÍTULO 2

EL MARCO TEÓRICO DE LA IMPLICACIÓN LABORAL

A un nivel práctico, se concluye que las organizaciones contemporáneas son cada vez más conscientes de que los recursos humanos van ocupando un lugar destacado en las mismas como activo inestimable y factor de éxito al que se redirigen crecientemente mayores esfuerzos de gestión innovadora. En esta línea el fomento de la implicación de los trabajadores se erige como una de las soluciones más estratégicas que redundan en el mejor y más competitivo funcionamiento organizativo en un entorno cada vez más cambiante y sensible a los movimientos de los mercados. De forma que se ultima la imperiosa necesidad de que todos los esfuerzos de las organizaciones vayan dirigidos en atraer personas a las mismas con el objetivo fundamental de mantenerlas y retenerlas, siendo más viable esto último con unos recursos humanos implicados en la actividad laboral. Para ello, la gestión eficaz de la voluntad y de los sentimientos se erige como aspecto central, lo que permite alinear metas empresariales y personales en gran medida. Sin embargo, existen organizaciones que cuestionan la importancia de una dirección orientada al desarrollo de actitudes como la implicación laboral incurriendo en un error de fondo, ya que existen evidencias empíricas que confirman que disponer de un grupo de empleados altamente implicados con su trabajo proporciona una ventaja competitiva al desarrollar una mejor actuación en la organización.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA

IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE

ASALARIADOS EUROPEOS

“ES SEÑAL DE UNA MENTE INSTRUIDA REPOSAR
SATISFECHA CON AQUEL GRADO DE PRECISIÓN QUE
ADMITE LA NATURALEZA DE UN TEMA, Y NO BUSCAR
EXACTITUD ALLÁ DONDE SÓLO ES POSIBLE UNA
APROXIMACIÓN DE LA VERDAD”.

ARISTÓTELES (384–322 A.C.), FILÓSOFO Y CIENTÍFICO GRIEGO

1.INTRODUCCIÓN

La idea central de la “Estrategia política de Europa 2020” que persigue un crecimiento inteligente, integrado y cohesivo entre los diferentes países de la UE, realiza una llamada de atención sobre el trabajo y las condiciones laborales por su impacto en la calidad de vida de los trabajadores, así como en la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Uno de los principales objetivos de la Unión Europea y sus estados miembros es fomentar condiciones adecuadas de trabajo en las organizaciones. El artículo 136 del Tratado de Roma propone avanzar en este sentido. Igualmente, el Consejo Europeo de julio de 2006 subraya que la creatividad e innovación por parte de los trabajadores deriva en un incremento de productividad. Desde este punto de vista, medir las condiciones de trabajo de los ciudadanos europeos es determinante para entender la diversidad de aspectos sobre los que incidir en las organizaciones como, por ejemplo, las características del trabajo, las condiciones de empleo, la seguridad, el aprendizaje y desarrollo de oportunidades, la conciliación entre vida personal y laboral, el bienestar psicológico, la satisfacción laboral, el compromiso o la implicación, entre otras.

Como se ha puesto de manifiesto en alguna ocasión a lo largo de la presente tesis doctoral, el desempeño de la actividad laboral requiere de conocimientos, actitudes, habilidades y capacidades, pero también genera emociones y sentimientos. La vida emocional no es independiente del contexto en el cual acontece. Al contrario, el conjunto de experiencias, emociones y sentimientos que se suceden en el trabajo van conformando en el propio individuo unos conceptos de auto-imagen, afectando positiva o negativamente a su autoestima y, por derivada, a la cantidad y calidad de los resultados individuales y organizativos. Desde el momento en que el trabajo es importante para el individuo, lo más probable es que este ejerza un considerado esfuerzo personal en las tareas del mismo. Desde esta óptica, y en sintonía con el objeto de la presente tesis, los sentimientos y emociones –que tradicionalmente han sido ignorados o minusvalorados en la práctica empresarial– deberían gestionarse proactivamente, con el

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

fin de incidir en última instancia en el desempeño del trabajador a través del desarrollo de la implicación laboral. Pfeffer (1994) afirma que los trabajadores con un alto nivel de implicación en el trabajo no sólo se involucran más en la realización de su tarea, sino que también mejoran la motivación, la satisfacción con el trabajo y el desempeño individual, lo que redundará en una mejora de la eficacia organizacional.

Con este paradigma como punto de referencia, el presente capítulo se estructura del modo siguiente: en un primer apartado se recoge el planteamiento general de la investigación, los objetivos específicos y las hipótesis. En segundo lugar, se presentan las particularidades y el contenido de la encuesta utilizada para el diseño y desarrollo del estudio empírico, así como la descripción de la muestra objeto de investigación. En tercer lugar, se realiza un análisis univariado a partir de las variables explicativas – sociodemográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales o de resultado–, seleccionado en la revisión bibliográfica ofrecida por la literatura científica. En cuarto lugar, dichas variables son consideradas en relación con el desarrollo de la implicación emocional (análisis bivariado), para continuar con un proceso multivariado. El capítulo finaliza con la presentación de las conclusiones obtenidas en la investigación empírica-

2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

2.1. Principal cuestión planteada

Adoptando como punto de referencia la revisión bibliográfica desarrollada en el capítulo 2, el diseño empírico de esta tesis se estructura en torno al siguiente planteamiento general: El análisis de la calidad de vida laboral de los trabajadores europeos en el último lustro permite profundizar en la exploración de actitudes laborales que surgen como reacciones a las condiciones de trabajo que configuran el contexto laboral más inmediato. En esta línea se focaliza en el desarrollo de la implicación emocional –hasta entonces nunca explorada en la literatura científica– como resultado de un conjunto de variables sociodemográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales o de resultado.

2.2. Objetivos

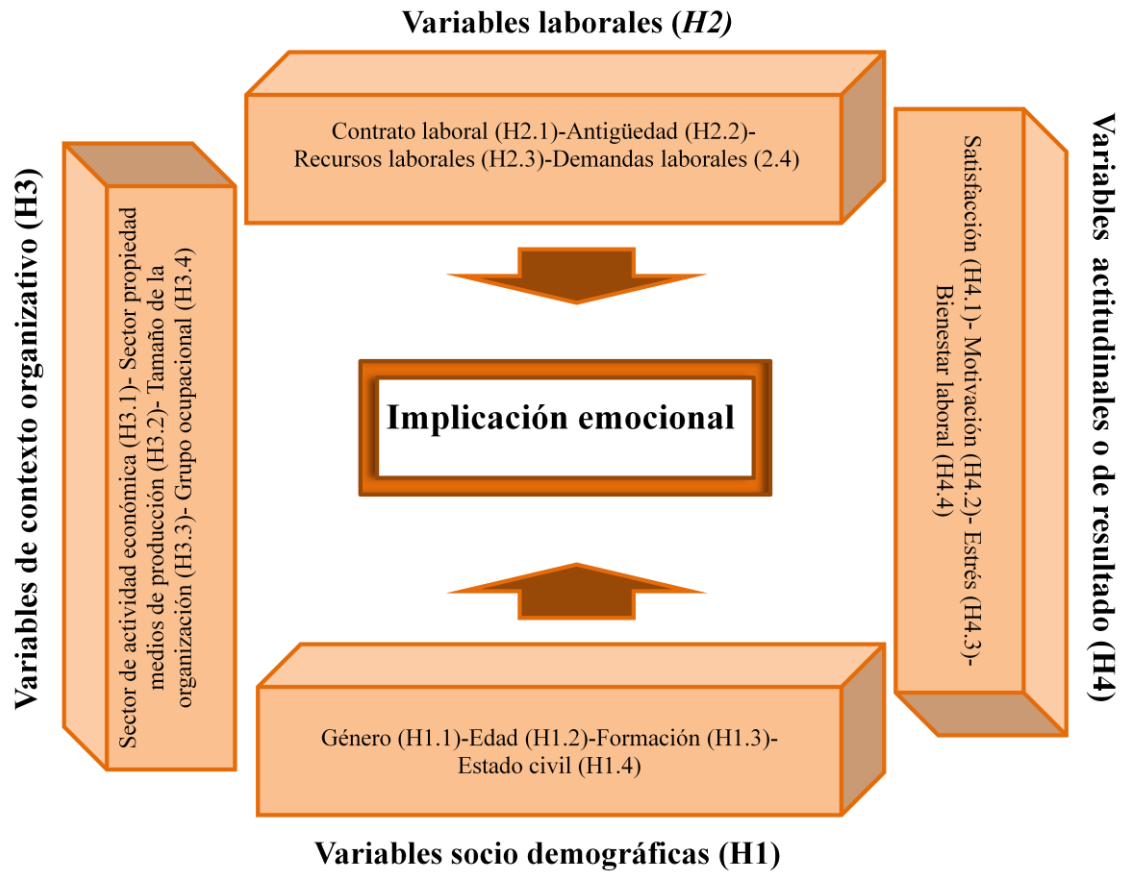
El planteamiento general previo se concreta en cinco objetivos específicos:

1. La descripción general del estado de la implicación emocional de los asalariados europeos a partir de un conjunto de variables explicativas seleccionadas en la literatura científica y la determinación de la existencia o no de asociación entre las variables explicativas y la explicada.
3. El análisis del impacto positivo o negativo de cada factor antecedente en la implicación emocional.
4. La determinación del conjunto de variables que de forma agregada y conjunta facilitan el desarrollo de la implicación emocional.
5. La cuantificación probabilística del efecto que sobre la implicación emocional tienen las variables resultantes con el objetivo anterior.

2.3. Hipótesis

Las cuestiones y objetivos previos se plasman en las hipótesis de investigación planteadas a lo largo del capítulo 2, a partir del análisis de la revisión bibliográfica teórica y empírica sobre la relación entre un conjunto de variables explicativas y la implicación laboral. Con la premisa inicial de que los resultados ofrecidos por la literatura científica en relación al todo –la implicación laboral– son extrapolables con relación a la parte –implicación emocional–. Dichas hipótesis son sintetizadas en la figura 13 que se muestra a continuación:

Figura 13. Relación de hipótesis planteadas en el estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis general (HG): La implicación emocional, como reacción actitudinal del individuo al contexto laboral, se puede medir en base a características sociodemográficas e individuales, a condiciones que configuran el escenario laboral, a características del sector organizativo y a determinadas actitudes laborales.

H1: Impacto de las variables sociodemográficas sobre la implicación emocional del trabajador europeo.

Hipótesis (H1.1): El nivel de implicación emocional de las mujeres trabajadoras será más elevado que en los hombres

Hipótesis (H1.2): La edad se constituye como un factor positivo en el desarrollo de la implicación emocional en el lugar de trabajo, es decir los trabajadores con más edad se encontrarán más implicados emocionalmente con su actividad que los más jóvenes.

Hipótesis (H1.3): El nivel de formación académica de un empleado impacta en el desarrollo de la implicación emocional, en el sentido de que aquellos que han logrado un nivel universitario superior se mostrarán más implicados.

Hipótesis (H1.4): El estado civil no afecta al nivel de implicación emocional.

H2: Impacto de las variables laborales sobre la implicación emocional del trabajador europeo.

Hipótesis (H2.1): Los trabajadores con contratos indefinidos se mostrarán más implicados emocionalmente con sus puestos de trabajo.

Hipótesis (H2.2): La antigüedad laboral constituye una variable de carácter laboral relacionada positivamente con la implicación emocional en el puesto de trabajo.

Hipótesis (H2.3): Los factores laborales que constituyen un **recurso** para el individuo impactan positivamente en el desarrollo de la implicación emocional.

H2.3.1: La identidad, el significado y la complejidad de tareas, así como la variedad de habilidades se erigen como recursos laborales que afectan positivamente en el

desarrollo de la implicación emocional.

H2.3.2: *La autonomía en el puesto de trabajo constituye un recurso laboral relacionado positivamente con la implicación emocional en el puesto de trabajo.*

H2.3.3: *El apoyo social de superiores y compañeros, así como disponer de relaciones de amistad en el lugar de trabajo se relaciona positivamente con el desarrollo de la implicación emocional.*

H2.3.4: *Influir en buen sentido en los trabajadores a través del estilo directivo (el superior le respeta como persona, le proporciona feedback, resuelve conflictos, organiza y planifica, etc.) impacta positivamente en el nivel de implicación emocional de estos con el puesto de trabajo.*

H2.3.5: *La participación de los trabajadores en todo lo relativo a su trabajo se erige como recurso laboral que afecta positivamente en sus niveles de implicación emocional con la actividad laboral.*

H2.3.6: *El trabajo en equipo constituye un recurso laboral como factor antecedente positivo en el desarrollo de implicación emocional.*

H2.3.7: *La conciliación vida personal-laboral está positivamente relacionada con el desarrollo de implicación emocional en el lugar de trabajo.*

H2.3.8: *Las expectativas de desarrollo laboral se erigen como recurso determinante positivo de la implicación emocional del individuo.*

H2.3.9: *Disponer de tiempo suficiente para realizar el trabajo constituye una variable positiva en su relación con el desarrollo de la implicación emocional.*

H2.3.10: *El desarrollo de acciones formativas en las organizaciones incide positivamente en el desarrollo de la implicación emocional en el lugar de trabajo.*

H2.3.11: *El proceso de evaluación del desempeño y el enfoque de autoevaluación afecta positivamente al constructo de implicación emocional.*

H2.3.12: *Cuando el trabajador posee expectativas de permanecer en el mismo*

trabajo cuando alcance los 60 años de edad se mostrará más implicado emocionalmente con el mismo.

H2.3.13: *Si el individuo conoce lo que se espera de él mismo en su trabajo tendrá mayor probabilidad de sentirse implicado emocionalmente.*

H2.3.14: *La satisfacción con el salario se erige como antecedente asociado positivamente con el desarrollo de la implicación emocional en el trabajo.*

Hipótesis (H2.4): *Las variables laborales que suponen una **demanda** para el individuo afectan negativamente en la implicación emocional.*

H2.4.1: *Las tareas monótonas, repetitivas y las propias interrupciones en las mismas, constituyen demandas laborales que impactan negativamente en el desarrollo de la implicación emocional.*

H2.4.2: *La obligación de ocultar sentimientos en el desempeño de tareas y el desarrollo de actividades que entran en conflicto con los valores personales del individuo se erigen como demandas laborales con consecuencias negativas en términos de implicación emocional.*

H2.4.3: *Si el trabajador percibe riesgos potenciales físicos para su salud en el desempeño de las tareas se mostrará desimplicado en su dimensión emocional.*

H2.4.4: *Sufrir algún tipo de discriminación en el lugar de trabajo no correlaciona con manifestarse o no implicado emocionalmente con la actividad profesional .*

H3: Impacto de las variables de contexto organizativo sobre la implicación emocional del trabajador europeo.

Hipótesis (H3.1): No existen diferencias entre los niveles de implicación emocional que desarrollan los empleados al trabajar en organizaciones que pertenecen a un tipo de sector de actividad económica u otro.

Hipótesis (H3.2): Los trabajadores de organizaciones en el sector privado manifestarán mayores niveles de implicación emocional.

Hipótesis (H3.3): La implicación emocional se reduce a medida que incrementa el tamaño de la organización.

Hipótesis (H3.4): El grupo ocupacional no constituye un factor determinante para los niveles de implicación emocional.

H4: Impacto de las variables actitudinales o de resultado sobre la implicación emocional del trabajador europeo.

Hipótesis (4.1): Si un trabajador se siente satisfecho en su lugar de trabajo se mostrará más implicado emocionalmente con su actividad profesional.

Hipótesis (H4.2): La motivación laboral es un factor positivo antecedente de la implicación emocional.

Hipótesis (H4.3): El estrés laboral se erige como variable negativa para el desarrollo de la implicación emocional con el trabajo.

Hipótesis (H4.4): El bienestar laboral en sus tres dimensiones de confort, entusiasmo y placer constituye un antecedente positivo de la implicación emocional en el lugar de trabajo.

3. Características de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010

3.1. Características generales

El estudio empírico de esta tesis utiliza como principal fuente de información los microdatos extraídos de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010. Esta encuesta se realiza con una periodicidad quinquenal desde 1990 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (*Eurofound*). Su principal objetivo es proporcionar datos fiables y comparables sobre las condiciones de vida y de trabajo y las relaciones laborales en diferentes países europeos. Su amplia trayectoria la erige como una fuente de información consolidada sobre las condiciones laborales en el ámbito europeo, así como sobre la calidad del empleo en general. El amplio periodo abarcado a lo largo de las cinco ediciones de la encuesta permite efectuar un seguimiento sobre las tendencias laborales a largo plazo en lo que a Europa se refiere. Entre los aspectos abordados se incluyen la situación laboral, la duración y la organización de la jornada, la organización del trabajo, la formación y el aprendizaje, los factores de riesgo físicos y psicosociales, la salud y la seguridad, la conciliación entre vida personal y laboral, la participación de los trabajadores, los salarios, la seguridad económica y la salud. La encuesta desarrollada por *Eurofound* ofrece una panorámica general sobre las condiciones laborales europeas con el objetivo de:

- Valorar y medir de manera armonizada las condiciones laborales de los trabajadores, tanto por cuenta ajena como por cuenta propia de toda Europa.
- Examinar las relaciones entre diferentes aspectos de las condiciones de trabajo.
- Determinar los grupos de riesgo, las cuestiones que suscitan mayor preocupación y los avances logrados.
- Observar las tendencias laborales mediante diferentes indicadores homogéneos en estas materias.
- Contribuir a la formulación de las políticas europeas en materia de trabajo.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

El desarrollo de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010 tuvo lugar durante los meses de enero y junio de 2010, entrevistándose a un total de 43.816 trabajadores de 34 países europeos (los 27 miembros de la Unión Europea más Croacia, Turquía, la antigua República Yugoslava de Macedonia, Albania, Montenegro, Kosovo y Noruega) que respondieron a un amplio rango de cuestiones sobre su situación laboral y condiciones de trabajo.

El ámbito poblacional se limita a las personas con 15 años o más cuyo lugar habitual de residencia sea alguno de los estado miembros de la Unión Europea y que durante el periodo de referencia estuvieran ocupados, por cuenta propia o ajena. En algunos países se aplica un intervalo de edad diferente, ya sea por el límite inferior (en España, Reino Unido y Noruega la edad mínima es de 16 años), o bien por el superior (en Dinamarca, Eslovenia, Letonia, Hungría, Finlandia y Suecia se establece como límite máximo la edad de 74 años).

3.2. Contenido de la encuesta

La V EECT-2010 recoge los principales aspectos de condiciones de vida y de trabajo en la Europa a partir de una extensa batería de ítems que se agrupan en las categorías recogidas en el cuadro 8.

Cuadro 8. Contenido de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010.

Contexto del trabajo	Trabajador por cuenta propia o ajena Tipo de contrato Antigüedad Posibles cambios en el número de horas de trabajo o salario con respecto al año 2009 Posibles reestructuraciones o introducción de nuevas tecnologías o procesos que se han producido en su lugar de trabajo durante los últimos 3 años Predominio de hombres o de mujeres en el cargo que ocupa el encuestado Hombres y mujeres que ocupan puestos de dirección
Horarios de trabajo	Horas de trabajo por semana Tiempo de desplazamiento al trabajo Trabaja tarde/noche/sábados/domingos Jornadas laborales de más de 10 horas Homogeneidad en el número de horas que se trabaja al día y en el número de días a la semana Horario fijo de entrada y de salida Trabajos por guardias Trabajos por turnos

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Intensidad en el trabajo	Trabajos que requieren elevada velocidad en sus ritmos de trabajo Trabajos que demandan plazos muy ajustados Trabajos cuyo ritmo depende del trabajo de otros compañeros; de demandas directas de personas como clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc.; de objetivos numéricos de producción u objetivos de rendimiento; de la velocidad automática de máquinas o del desplazamiento del producto o del control directo de su jefe
Factores físicos	Exposición a vibraciones producidas por herramientas manuales, máquinas, etc.; a ruidos fuertes. Manejo de productos químicos fuertes. Exposición al humo del tabaco de otras personas Trabajos que requieren de la adopción de posiciones dolorosas; de levantar o mover personas llevar o mover cargas pesadas o el uso de equipos de protección individual, etc.
Factores cognitivos	Trabajos cuyas tareas demandan trabajar con ordenadores: PC, ordenadores en red, ordenador central; usar Internet/email con fines profesionales; respetar normas de calidad precisas; evaluar la calidad de su propio trabajo; resolver Vd. mismo problemas imprevistos; realizar tareas monótonas, tareas complejas o aprender cosas nuevas
Factores psicosociales	Trato frecuente con personas que no son empleados, tales como clientes, pasajeros, alumnos, pacientes, etc.; tratar con clientes enfadados Sabe lo que se espera de usted en el trabajo (no ambigüedad de rol) El trabajo implica realizar tareas que entran en conflicto con los valores personales El trabajo le exige que oculte sentimientos Al cometer errores en el trabajo se podría causar daños físicos a otras personas o pérdidas financieras en la empresa
Salud y Bienestar	Información transmitida en relación con los riesgos para la salud y la seguridad relacionados con el desempeño del trabajo Exposición a riesgos para la salud debidos al desempeño del trabajo El trabajo afecta o no a la salud
Habilidades, formación y perspectivas de carrera profesional	Formación pagada o proporcionada por la empresa/organización. Formación pagada por el propio trabajador Formación en el puesto de trabajo (impartida por otros trabajadores, o supervisores) La formación le sirve para mejorar la forma de trabajar La formación le ayuda a asegurar no perder el trabajo, le mejora las expectativas profesionales Posibilidades de desarrollo profesional
Organización del trabajo	Autonomía en el orden de las tareas que realiza, en los métodos de trabajo, en la velocidad o ritmo de trabajo Posibilidades de participar en la mejora de la organización del trabajo o de los procesos de trabajo del departamento u organización Participar en dar proporcionar opinión en la elección de sus compañeros de trabajo Autonomía para descansar cuando lo desea el trabajador Capacidad para influir en decisiones que son importantes en el trabajo. Trabajo en equipo
Relaciones interpersonales	El inmediato superior proporciona <i>feedback</i> El jefe respeta a los trabajadores Apoyo social procedente de compañeros y superiores El trabajador participa en la configuración de sus objetivos
Logros laborales y realización personal en el trabajo	El trabajo proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho Percibe la noción de estar haciendo un trabajo útil Satisfacción con el trabajo Satisfacción con el salario Relaciones de amistad en el trabajo Motivación laboral

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Conciliación vida personal-laboral, estabilidad financiera	El horario de trabajo se adapta a los compromisos sociales y familiares del trabajador Se trabaja en el tiempo libre
Violencia, acoso y discriminación en el trabajo	Se reciben abusos verbales, amenazas, comportamiento humillante, violencia física, acoso e intimidación

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Fundación Europea para la Mejora de Condiciones de Vida y de Trabajo (*Eurofound*, 2010).

A partir de los resultados obtenidos en la V EECT-2010 se extraen algunas conclusiones generales acerca de la situación laboral en Europa (Parent-Thirion, 2012).

Algunas pinceladas en este sentido son las siguientes:

- Los niveles de exposición a riesgos físicos en el lugar de trabajo europeo no han disminuido considerablemente desde la primera encuesta realizada en 1990.
- Los principales riesgos psicosociales que inciden negativamente sobre la salud y el bienestar de los trabajadores en Europa son: altas exigencias e intensidad del trabajo, demandas emocionales, falta de autonomía, conflictos éticos, pobres relaciones sociales en el trabajo e incertidumbre sobre el futuro laboral.
- La exposición a riesgos psicosociales en el lugar de trabajo suele ir acompañada de exposición a riesgos físicos.
- Las demandas más exigentes y los menores niveles de autonomía se observan sobre todo entre los oficiales, operarios y artesanos.
- Los trabajadores del sector educativo, sanitario y financiero utilizan mayores innovaciones tecnológicas en su lugar de trabajo con respecto al resto de profesiones.
- La mayoría de los empleados de Europa desempeñan una actividad que implica poner en práctica un cierto grado de creatividad: el 82% de los

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

encuestados disponen de capacidad para resolver problemas imprevistos y el 75% pueden aplicar sus propias ideas en el trabajo.

- Más de la mitad de los trabajadores considera que sus competencias se ajustan a las exigencias del puesto, mientras que más del 10% manifiestan que requieren de mayor formación para atender a las demandas del puesto en cuestión.
- Casi el 30% de los encuestados expone el deseo de reducir las horas de trabajo, frente a un 14% que le gustaría ver incrementada la duración de su jornada laboral.
- El 52% de los encuestados afirma que disponen de representación de los trabajadores: delegado de personal, comité de empresa...
- Casi el 20% manifiesta la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal. Según los encuestados, los factores que alivian esta problemática son la jornada a tiempo parcial, la flexibilidad laboral, el disponer de permisos así como la regularidad en el horario de trabajo.

Asimismo la disponibilidad de una serie de datos longitudinales permite observar algunas tendencias del mercado de trabajo europeo de las últimas décadas. Algunas de las más destacadas serían:

- Migración del empleo de la agricultura e industria al sector servicios.
- Mantenimiento de la segregación de género en el empleo.
- Incremento del número de mujeres que acceden a puestos de dirección.
- Crecimiento de la proporción de contratos temporales.
- Casi una quinta parte de los empleados europeos sufre problemas para alcanzar una vida laboral satisfactoria e incluso se aprecia un ligero descenso en relación con el año 2000.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

- Escaso progreso en cuanto a los retos intelectuales que el trabajo plantea a los empleados. Estos parecen disfrutar de los mismos niveles de autonomía que hace una década y, además, el trabajo monótono parece ser más común.
- Un menor número de trabajadores percibe que su salud o su seguridad esté en riesgo.

4. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE LA MUESTRA

La V EECT-2010 se ha obtenido mediante una muestra aleatoria, estratificada y multifásica. Este enfoque estadístico divide a cada país en secciones por región y grado de urbanización y, en cada una de ellas, se extrae de manera aleatoria un número de unidades de muestreo primario (UMP). Posteriormente, se obtiene una muestra aleatoria de hogares en cada UMP. Por último, en cada hogar se entrevista a la persona que forma parte de la población activa o cuyo cumpleaños está más próximo en el calendario. Como norma general, el tamaño muestral objetivo en la mayoría de los países fue de 1.000 encuestas. Las excepciones fueron Alemania y Turquía (tamaño muestral objetivo de 2.000) e Italia, Polonia y el Reino Unido (1.500). Tres países decidieron financiar muestras nacionales de mayor dimensión, lo que dio lugar a tamaños muestrales superiores (por ejemplo, 4.000 en Bélgica, 3.000 en Francia y 1.400 en Eslovenia). Con estos criterios, y tal como se ha apuntado en párrafos anteriores, el número total de entrevistas realizadas en 2010 ascendió a 43.816. El tipo de entrevista es “cara a cara”, fuera del lugar de trabajo, generalmente en el propio hogar del encuestado. La duración media de cada entrevista se situó en 44 minutos.

Cuadro 9. Distribución de encuestados por país que componen la población objeto de estudio.

Número de encuestados por país (población universo).							
Bélgica	4.001	Irlanda	1.003	Austria	1.003	Croacia	1.100
Bulgaria	1.014	Italia	1.500	Polonia	1.500	FYROM ⁵⁰	1.100
Rep. Checa	1.000	Chipre	1.000	Portugal	1.000	Turquía	2.100
Dinamarca	1.069	Letonia	1.001	Rumania	1.017	Albania	1.000
Alemania	2.133	Lituania	1.004	Eslovenia	1.404	Kosovo	1.018

⁵⁰ Antigua República Yugoslava de Macedonia.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Estonia	1.000	Luxemburgo	1.000	Eslovaquia	1.002	Montenegro	1.041
Grecia	1.037	Hungría	1.006	Finlandia	1.028	Noruega	1.085
España	1.008	Malta	1.000	Suecia	1.004		
Francia	3.046	Holanda	1.017	Reino Unido	1.575		

Fuente: Elaboración propia a partir de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010.

A partir del fichero de microdatos anterior, la presente tesis doctoral focaliza su objeto de estudio en el colectivo de personas asalariadas por cuenta ajena. Esta elección viene motivada por la propia definición de la implicación emocional, que sugiere que la actitud hacia el propio trabajo de un asalariado diferirá sustancialmente de la de un trabajador por cuenta propia en aspectos tan significativos como la responsabilidad, la autonomía, el tipo de tareas desempeñadas, etc.

La muestra resultante tras filtrar y depurar la base de datos original asciende a un total de 6.057 asalariados por cuenta ajena, de los cuales el 50,8% indica estar implicado emocionalmente y el 49,2% restante muestra encontrarse desimplicado a nivel emocional en su puesto de trabajo. Todos los sujetos que componen la muestra son asalariados por cuenta ajena del sector público (32,2%), privado (61,0%) o de organizaciones sin ánimo de lucro (6,8%). Los sectores económicos predominantes son los servicios y la industria, donde actúan sobre todo las organizaciones de tamaño pequeño y mediano. El 50,4% de los participantes son hombres y el 49,6% mujeres. La edad media de los encuestados es de 43,8 años. Entre ellos predominan los que viven en pareja (76,6%). Por último, el 66,1% declara haber cursado hasta estudios secundarios, un 33,2% ha completado estudios universitarios y un 3,6% hasta estudios primarios. El resumen de la ficha técnica de la investigación se muestra en el cuadro 10.

Cuadro 10. Ficha técnica de la investigación.

Ámbito geográfico	Europa
Marco muestral	V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010.
Tamaño del marco muestral	43.816 trabajadores de los 34 países europeos
Muestra objeto de estudio	Asalariados por cuenta ajena
Tamaño de la muestra	6.057 asalariados.
Tipo de encuesta	Cuestionario “cara a cara” en el idioma propio del país donde se ha realizado

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Procedimiento de muestreo	Muestra aleatoria, estratificada y multifásica
Fecha del trabajo de campo	De enero a junio de 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de la V EECT-2010.

5. ANÁLISIS DE DATOS

Con el fin de sistematizar la información y obtener conclusiones sobre la situación laboral de los asalariados europeos, así como de los principales factores determinantes del nivel de implicación emocional en este apartado, se establece un análisis cartográfico así como un minucioso análisis descriptivo univariado, bivariado y multivariante.

En primer lugar, el proceso de estudio y análisis de la implicación emocional de los asalariados a lo largo y ancho de 34 países europeos invita, en un determinado momento, a detenerse en la comparación del constructo entre las diferentes naciones, el cual es recogido en el apartado 5.1.

Posteriormente, el estudio que se presenta en el siguiente apartado 5.2 tiene como objetivo inicial obtener un análisis descriptivo univariado de todas y cada una de las variables que la literatura señala como factores asociados con la implicación laboral. A continuación, se desarrolla un análisis bivariado, mediante un enfoque lineal y no lineal, que determina la existencia o no de asociación estadística entre cada una de las variables explicativas aportadas por la literatura científica –sociodemográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales– y la variable explicada, es decir, la implicación laboral en su dimensión emocional.

En tercer lugar, en el apartado 5.3 se presenta un análisis multivariante mediante Regresión Logística Binaria (enfoque lineal) y Redes Neuronales Artificiales (enfoque no lineal) mediante el procedimiento ELM (*Extreme Learning Machine*). El objetivo último es medir a través de relaciones lineales y no lineales, el efecto conjunto de aquellas variables que la literatura científica ha señalado como antecedentes y que a partir de los resultados del análisis bivalente se han seleccionado al resultar correlacionadas de forma lineal y no lineal con el fenómeno investigado.

5.1. Representación cartográfica de la implicación emocional en Europa

El análisis cartográfico sobre el nivel de implicación emocional de asalariados en Europa se encontraría en sintonía con la epidemiología social que considera que las condiciones socio-laborales propias de diferentes contextos geográficos influyen en el desarrollo de la implicación con el puesto de trabajo. Además, partiendo de la noción de que se trata de un contexto tan amplio conformado por países que aún difieren en ciertos aspectos sociales, legales, culturales, económicos, demográficos, etc. y para ofrecer una panorámica general, se ha desarrollado una representación cartográfica con la intención de reflejar el nivel de implicación en su dimensión emocional entre los diferentes países europeos.

Para lograr este propósito, en el presente apartado se utilizan los Sistemas de Información Geográfica (SIG)⁵¹, una herramienta que aglutina la cartografía con la explotación y el tratamiento de la información referenciada en el espacio. De este modo, se facilita la compilación, análisis y divulgación de la información geográfica a través de la tecnología de la información. De acuerdo con Obermeyer y Pinto (1994), lo que aportan los SIG de diferente respecto a otro tipo de sistemas de información es su dependencia de la referencia espacial, así como también su organización y su capacidad de realizar análisis geográfico. El sistema de información geográfica que se ha aplicado para representar la implicación emocional de los asalariados europeos ha sido el programa informático SIG ArcGIS 9.1, diseñado por “Environmental Systems Research Institute” (ESRI). La representación de la información ha requerido la utilización de cartografía en formato vectorial de Europa y de los 34 países objeto de estudio de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010.

Los indicadores han sido representados cartográficamente mediante intervalos que recogen los cortes naturales de la distribución de frecuencias. Estos cortes son seleccionados por el SIG mediante un algoritmo que busca las áreas de la distribución de frecuencias que no poseen datos (valles) y que delimitan agrupaciones naturales de

⁵¹ Para profundizar en esta metodología se puede consultar el trabajo de Nyerges, Couclelis y McMaster (2011).

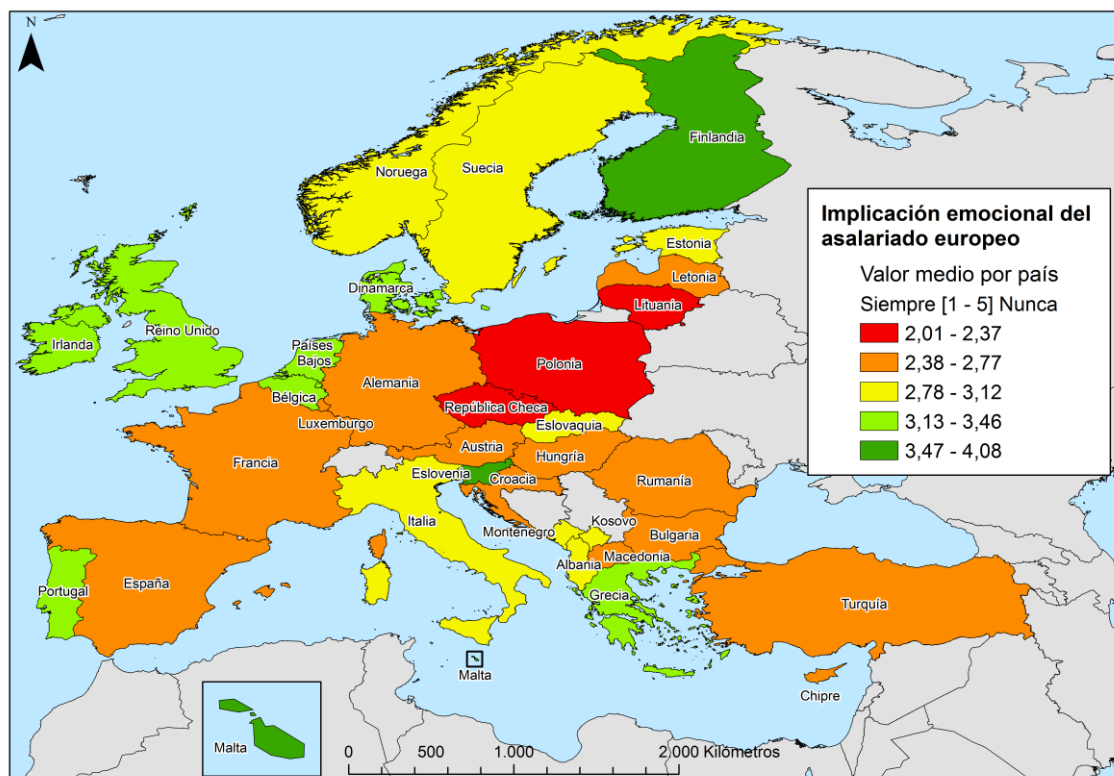
CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

estos. En este caso, se ha configurado el SIG para que obtenga cinco intervalos naturales en la distribución de la variable objeto de estudio –implicación emocional-. Dicha variable presenta un valor que oscila entre 1 (siempre implicado) a 5 (nunca implicado). En el mapa representado en la figura 14 se puede observar la variación geográfica de la media de los valores de implicación emocional.

En este sentido se aprecia que el mayor nivel de implicación emocional se manifiesta entre los asalariados de Lituania, Polonia y República Checa. En el otro extremo, los trabajadores por cuenta ajena de Finlandia y Malta son los que muestran un menor grado implicación emocional con su actividad laboral. Por su parte, España se sitúa en un nivel intermedio, con valores que predominan 2,38 y 2,77 en una escala de Likert de 1 a 5. Observando la figura 14 a simple vista no parece existir un patrón geográfico que defina el nivel de implicación emocional en el conjunto de Europa.

Figura 14. Distribución territorial de la implicación emocional en Europa.



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Análisis descriptivo y bivariado

En base a la hipótesis de linealidad se presupone que la relación entre cada una de las variables explicativas y la explicada es lineal, sin embargo, teniendo en cuenta la noción de que dicha relación lineal no siempre es natural, sino que implica una restricción para simplificar el desarrollo del análisis multivariante para la adecuación del modelo a la realidad, el mencionado análisis bivariante se desarrolla igualmente desde un enfoque no lineal. De todos modos, el análisis lineal como primer paso se justifica por la facilidad de su tratamiento analítico y para la especificación de formas funcionales más complicadas.

5.2.1 Relaciones lineales con la implicación emocional

En el análisis bivariante se mide la correlación lineal de dependencia o independencia a través de la distribución de frecuencia conjunta o tabla de contingencia. El grado de relación entre dos variables no se puede medir con el simple examen de las frecuencias y llegar a una conclusión definitiva, aunque de ello se puede extraer alguna idea, se hace necesaria una contrastación estadística que nos determine con un nivel de confianza determinado si los valores de una variable cualitativa influyen en los niveles de la variable dependiente. Además, el análisis de la relación entre las variables objeto de estudio es más consistente cuando se valora alguna medida de asociación que implica la comparación entre las frecuencias de las variables independientes y dependiente lo cual puede realizarse a través de por ejemplo odds ratio.

La tabla de contingencia tiene dos objetivos fundamentales: organizar la información de una investigación de carácter bidimensional de variables cualitativas y someter a prueba la hipótesis de asociación muy recurrente en las ciencias sociales. Si dos variables son independientes implica que los valores de una de ellas no están influidos por la modalidad o nivel que adopte la otra (Vicéns y Medina, 2005).

El contraste estadístico basado en la prueba Chi-Cuadrado de Pearson es apropiado para analizar la correlación lineal entre variables y contrastar la hipótesis nula de que X e Y son independientes, es decir aseverar con un nivel de confianza estadístico

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

determinado si los niveles de una variable influyen en los de otra variable dependiente analizada. De forma que se puede afirmar si una variable se erige como factor determinante para que ocurra el suceso que se está analizando. La base de cálculo de la Chi-cuadrado son las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas. Mediante un contraste de hipótesis, denominado *contraste de independencia*, se determina la relación entre las variables. Este contraste tiene como hipótesis nula la independencia (relación nula) frente a la dependencia (algún tipo de relación entre las variables). Si el p-valor asociado al estadístico de contraste es menor que α se rechazará la hipótesis nula al nivel de significación α (Ferrán, 1996). Si $p\text{-valor} < 0,05$ rechazamos la hipótesis de independencia pudiendo concluir que con un nivel de confianza de 95% (nivel de significación del 5%) la variable independiente en cuestión está asociada a la variable dependiente de implicación emocional en el puesto de trabajo.

Para ello se confeccionan diferentes cuadros personalizados con distribuciones de frecuencia simples y de doble entrada, medidas de tendencia central y dispersión, así como tablas de contingencias con el fin de lograr una aproximación inicial a los resultados de cada uno de los factores considerados por la literatura científica relevantes por su impacto en el desarrollo de actitudes laborales como la implicación laboral. El objetivo de analizar en este apartado las tablas de contingencias (distribuciones de frecuencias condicionadas) sobre la relación de cada variable independiente con la dependiente, además del puramente descriptivo, es determinar hasta qué punto existe asociación entre las mismas. De forma que constituye el objetivo fundamental en el desarrollo del análisis bivariado para el posterior y definitivo análisis multivariante.

5.2.1.1. Variables sociodemográficas

Las variables sociodemográficas consideradas en la presente tesis doctoral son el sexo, la edad, el nivel de formación de los asalariados y el estado civil. En el cuadro 11 se muestran todas estas variables con su distribución simple y condicionada a la variable dependiente de la implicación emocional. Además se recoge la significación aportada por el estadístico Chi-Cuadrado de Pearson en aras a esclarecer, inicialmente la existencia o no de relación significativa entre cada variable independiente y la dependiente para posteriormente, mostrar evidencias en su caso del sentido positivo o negativo de tal asociación.

Cuadro 11. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de variables socio demográficas de la muestra objeto de estudio.

Variables	Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado	Medida de tendencia central			Medida dispersión
	Implicados	No implicados	%		Media	Moda	Mediana	Desviación típica
Sexo				37,463 (0,00)				
Hombre	54,7%	45,3%	50,4%					
Mujer	46,8%	53,2%	49,6%					
Edad				23,320 (0,01)	Variable cuantitativa			
Hasta 25 años	46,6%	53,4%	10,6%		43,77	50	44	15,368
25-34	46,7%	53,3%	16,6%					
35-44	53,7%	46,3%	24,3%					
45-54	49,6%	50,4%	26,3%					
Más de 55 años	54,1%	45,9%	22,1%					
Formación				94,818 (0,00)				
Hasta estudios primarios	49,5%	50,5%	3,6%					
Estudios secundarios	46,5%	53,5%	66,1%					
Estudios universitarios	60,3%	39,7%	30,2%					
Estado civil				20,660 (0,00)				
Casado/pareja	52,4%	47,6%	76,6%					
Soltero/no pareja	45,5%	54,5%	23,4%					

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro 11, la muestra presenta un buen equilibrio entre asalariados (50,4%) y asalariadas (49,6%), aunque la distribución por países no refleja una distribución tan homogénea en todos los casos (ver gráfico 1)⁵².

Los países con mayor proporción de hombres asalariados en la muestra que se utiliza en esta tesis son Eslovenia (59,6%) y Republica Checa (59,2%). Por el contrario, Turquía (62,8%) se erige como el país donde mayor número de mujeres se encuentran

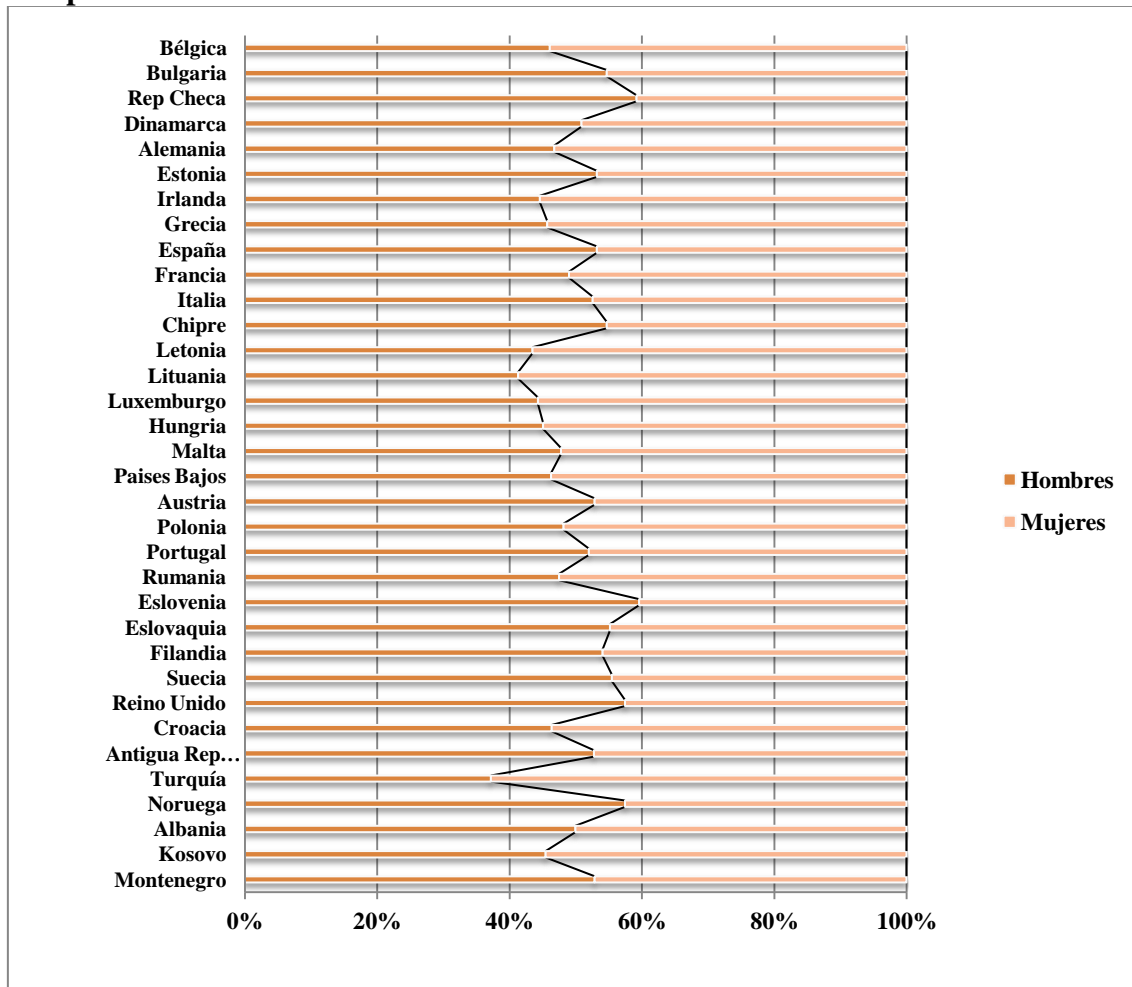
⁵² El incremento de la participación femenina ha constituido uno de los principales objetivos de las estrategias europeas con relación al empleo (Estrategia Europa 2020). Sin embargo, como señalan Parent-Thirion et al. (2012) sigue constituyendo una de las “debilidades estructurales de Europa” ya que “a pesar de los avances... sólo el 63% de las mujeres europeas trabaja en comparación con el 76% de los hombres”. Dicha estrategia insta a los estados miembros a trabajar en pro del crecimiento inclusivo en materia de género.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

con un contrato de trabajo por cuenta ajena, seguido por Letonia (56,5%) y Lituania (58,7%).

Gráfico 1. Distribución de frecuencias por género y país de los asalariados europeos.



Fuente: Elaboración propia.

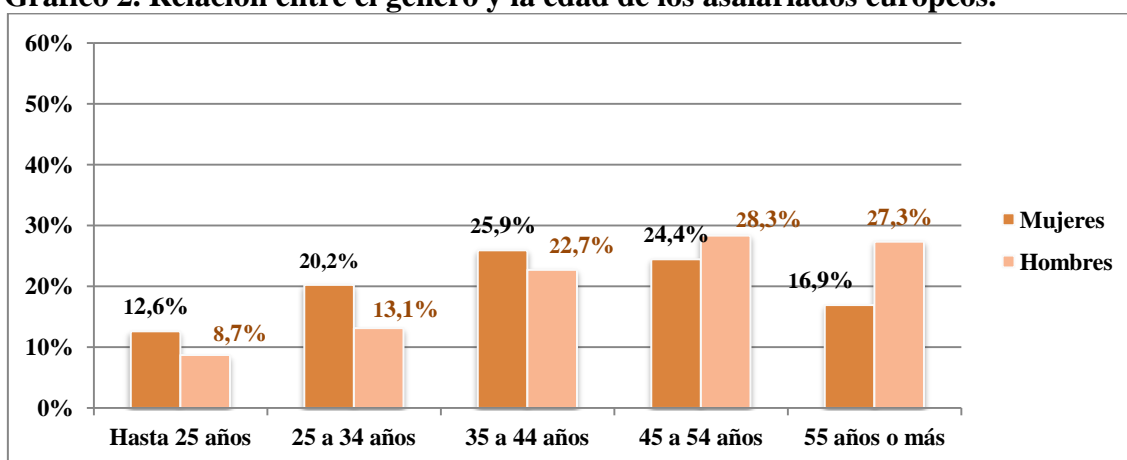
En otro orden de cosas, en el cuadro 11 también se puede apreciar con respecto a la edad, que uno de cada dos encuestados no alcanza los 44 años de edad, concentrándose la mayoría en el intervalo comprendido entre los 45 y 54 años (26,3%). Este dato es consistente con un aspecto que ha sido crítico en los últimos años de la situación laboral europea. Por un lado, la población en edad de trabajar más joven cuenta con verdaderas dificultades para acceder al mercado laboral, retrasándose cada vez más su momento de entrada y, por otro, existe una importante proporción de adultos mayores de 54 años en edad de trabajar que se encuentran inactivos debido a la práctica habitual de los últimos años de utilizar la prejubilación como mecanismo de ajuste de

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

plantillas. Al relacionar la edad con el género se observa que el mayor número de mujeres trabajadoras se concentra en el intervalo de edad comprendido entre 35 y 44 años (25,9%), mientras que la mayor proporción de hombres asalariados se aglutina entre los 45 y 54 años (23,8%) (ver gráfico 2). Igualmente se aprecia que la incorporación de la mujer al trabajo remunerado en las últimas décadas se traduce en una mayor proporción de asalariadas en los tramos más bajos (hasta los 44 años), invirtiéndose tal distribución en los intervalos de edad más altos.

Gráfico 2. Relación entre el género y la edad de los asalariados europeos.



Fuente: Elaboración propia.

En relación con el nivel de formación en el cuadro 11 se advierte que en la muestra objeto de análisis predominan los asalariados con formación de estudios secundarios (66,1%), llegando a duplicar la proporción de asalariados con estudios universitarios (30,2%). La proporción de asalariados europeos con escasa formación (hasta estudios primarios) es muy reducida, situándose en el 3,63% del total.

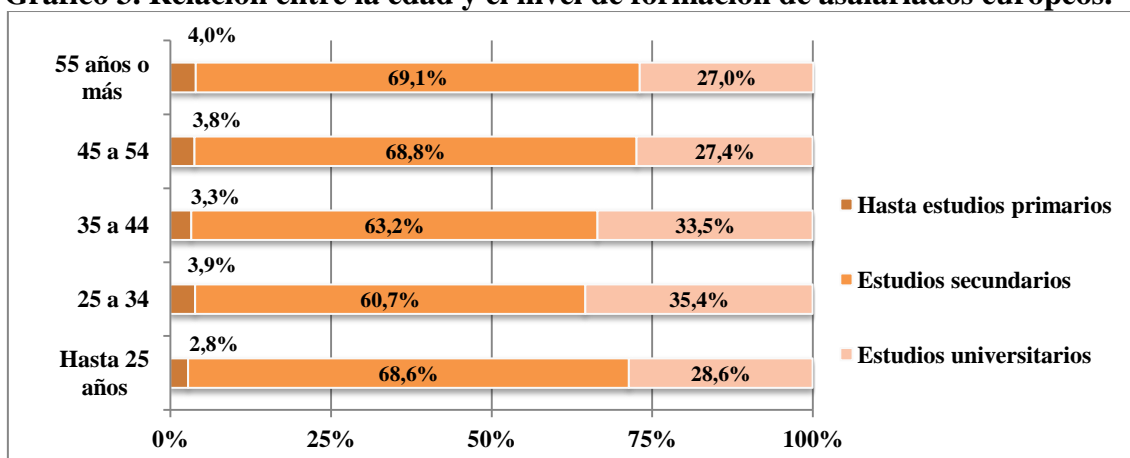
Durante décadas, el nivel inicial de formación de una persona o la carrera de estudios desarrollada en su caso constituía un parámetro para determinar el cuándo y cómo se empezaba a formar parte del mercado laboral. Se partía del supuesto de que cuanto mayor era el nivel de formación, mayor era la categoría profesional, ocupación, salarios y calidad del empleo. Sin embargo, tales circunstancias han cambiado durante los últimos años, ya que cada vez es más frecuente que la profesión de los más jóvenes que se incorporan al mercado laboral no esté en consonancia con el nivel de estudios

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

que han logrado, generándose una brecha entre el perfil de estudios y perfil profesional por lo menos en los inicios de la carrera profesional, con sus consecuentes efectos de falta de motivación, implicación o frustración personal. Como se puede apreciar en el gráfico 4 en el intervalo de edad entre los 25 y los 34 años así como entre los 35 y los 44 años se concentra la mayoría de titulados universitarios (35,4% y 33,5% respectivamente), mientras que a partir de los 55 años se concentra el porcentaje más alto de individuos que han logrado estudios secundarios (69,1%) (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Relación entre la edad y el nivel de formación de asalariados europeos.



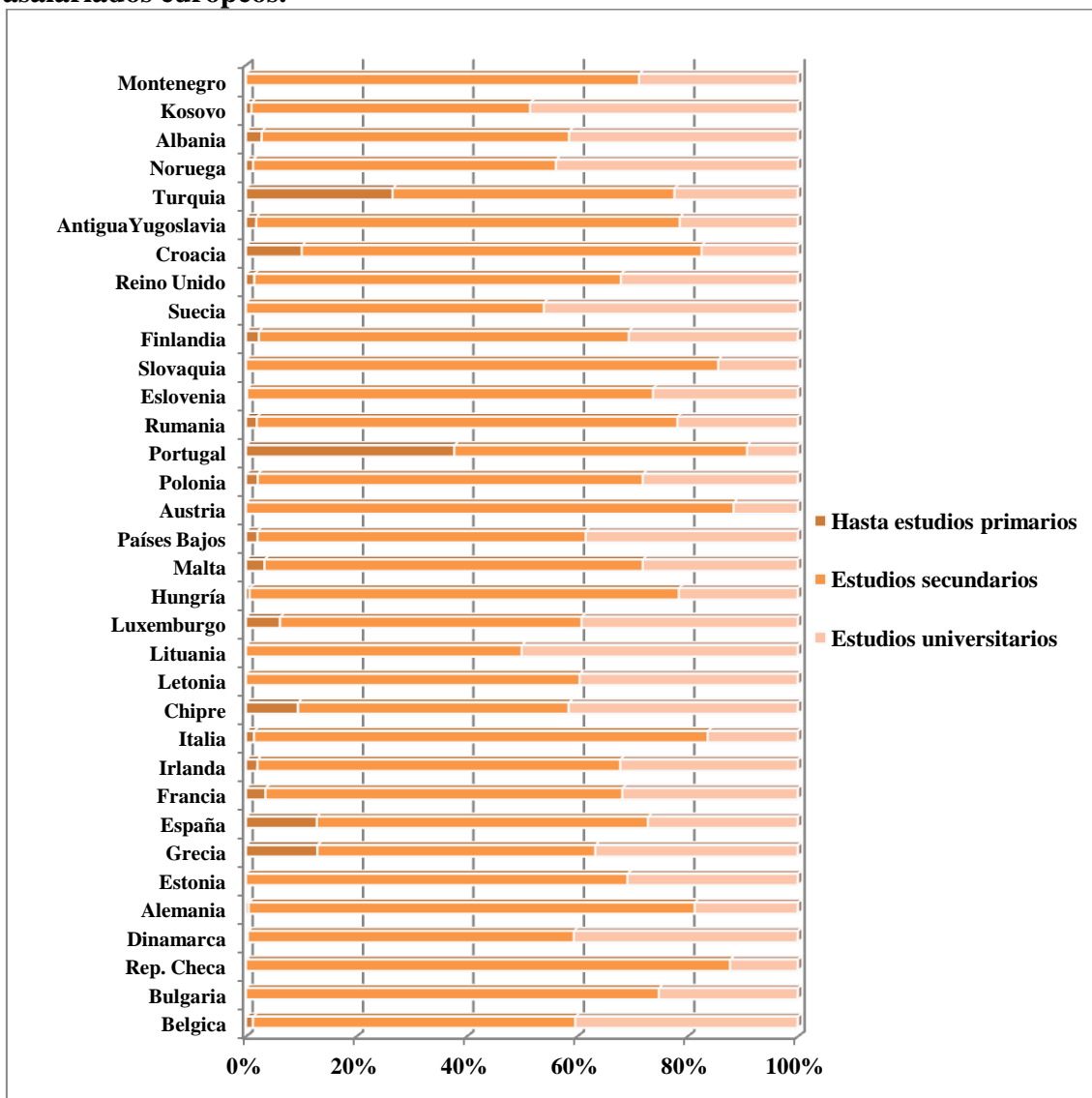
Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, cabe señalar el nivel de formación de los asalariados que conforman la muestra objeto de estudio en función del país del que proceden (ver gráfico 4). Como se puede apreciar en términos generales, el nivel de estudios que más predomina en los diferentes países es la formación secundaria, constituyendo este el nivel más bajo para la mayoría de los asalariados, es decir, apenas existen países con trabajadores que tan sólo hayan logrado únicamente estudios primarios. Además, es significativo, la creciente representación de trabajadores con estudios universitarios en la mayoría de los países europeos.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Gráfico 4. Distribución de frecuencias por nivel de formación y país de los asalariados europeos.



Fuente: Elaboración propia.

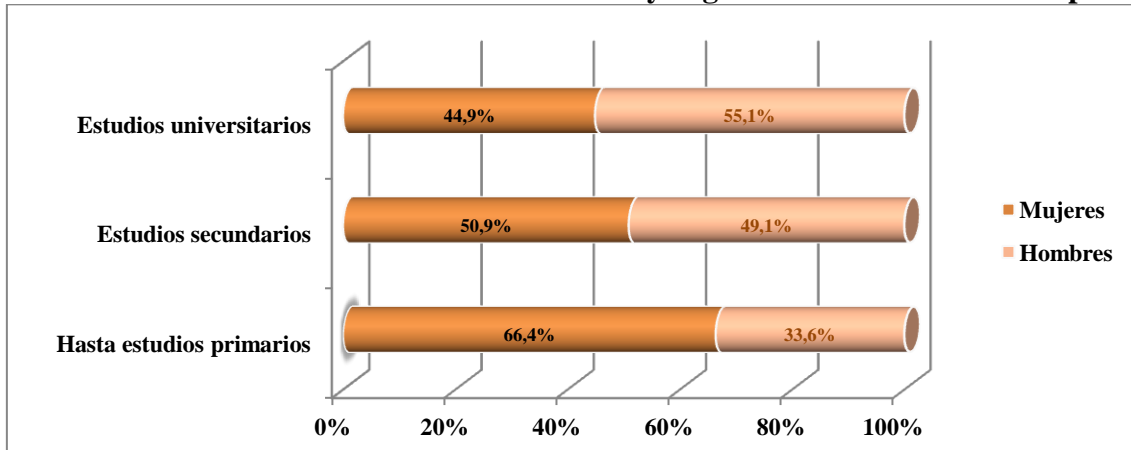
En otro orden de cosas, el informe de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010 realizado por Parent-Thirion et al. (2012) identifica un mayor nivel de formación académica de las mujeres en comparación con los hombres. De esta forma, la proporción de trabajadores con educación universitaria es mayor entre las mujeres (53,6%) que entre hombres (46,4%). Sin embargo este patrón no se refleja en la muestra objeto de estudio de la presente tesis doctoral donde el mayor porcentaje de estudios primarios se concentra en las mujeres (un 66,4% en comparación al 33,6% en

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

hombres), mientras que el número de titulados universitarios es mayor entre los hombres (55,1%) frente al 44,9% de las mujeres (ver gráfico 5).

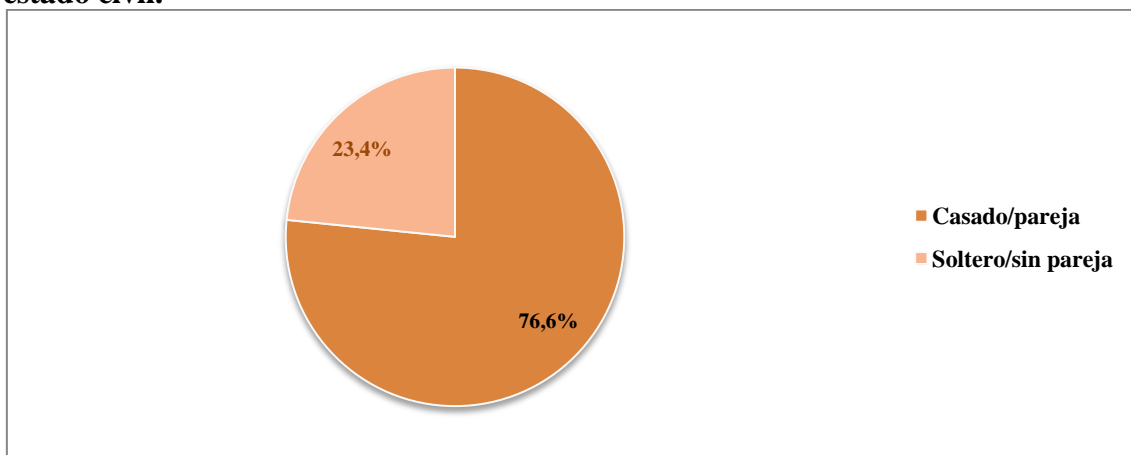
Gráfico 5. Relación entre el nivel de formación y el género de asalariados europeos.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en referencia al estado civil se observa en el gráfico 6 que la mayoría de los asalariados que componen la muestra objeto de estudio manifiestan estar casados o vivir en pareja.

Gráfico 6. Distribución de frecuencias de los asalariados europeos en función del estado civil.



Fuente: Elaboración propia.

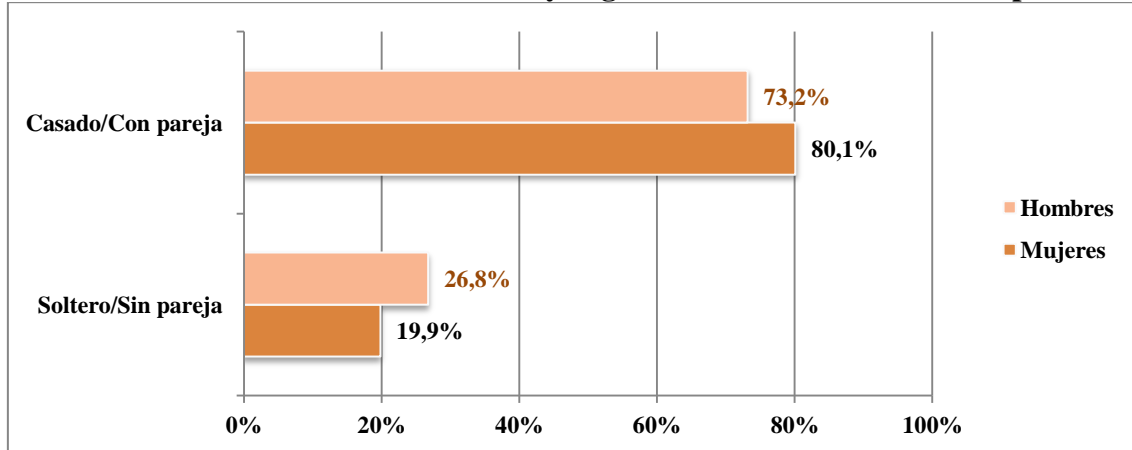
Al relacionar el estado civil con el género se aprecia que las mujeres casadas o que conviven en pareja (80,1%) predominan frente al 73,2% de los asalariados que

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

manifiestan encontrarse en tal situación. Por el contrario, el mayor número de asalariados solteros o sin pareja son hombres, con una diferencia de siete puntos porcentuales de diferencia con respecto a las mujeres (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Relación entre el estado civil y el género de los asalariados europeos.



Fuente: Elaboración propia.

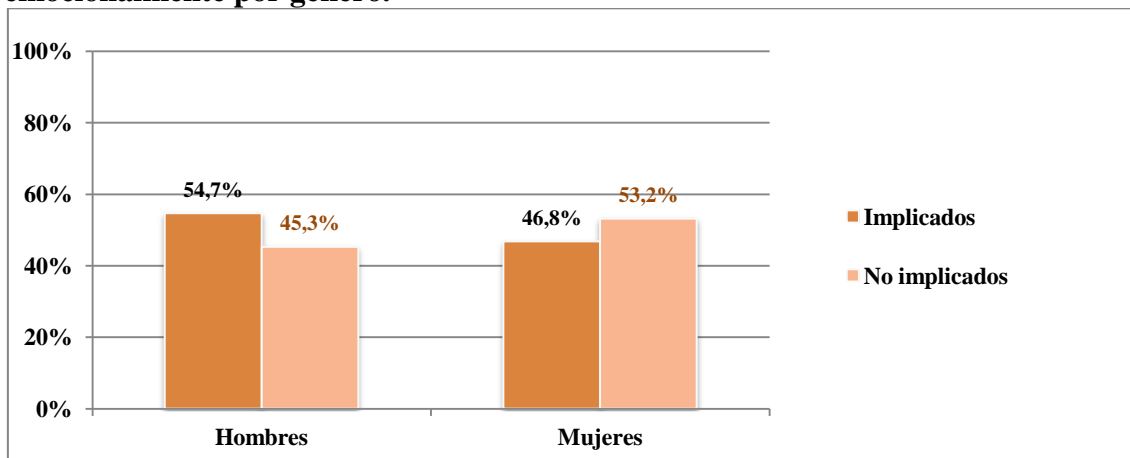
Una vez descrita la muestra en relación con las principales variables sociodemográficas consideradas en la presente tesis doctoral, se avanza en una segunda fase del análisis descriptivo explorando la asociación bivariada entre cada variable explicativa y el fenómeno objeto de estudio. En este sentido, la prueba Chi-Cuadrado pone de manifiesto la existencia de relación significativa entre cada una de las variables sociodemográficas y la implicación emocional en el puesto de trabajo (ver cuadro 11).

En este sentido, en el gráfico 8 se aprecia que el 54,7% de los asalariados europeos masculinos se encuentran implicados emocionalmente con sus puestos de trabajo frente al 46,8% de mujeres. La diferencia entre la proporción de hombres y mujeres implicados/as o desimplicados/as es estadísticamente significativa, representando aproximadamente siete puntos porcentuales. Este resultado confirma en principio parte de la segunda hipótesis de investigación de esta tesis H1.1, en la línea de que el género constituye un factor asociado, aunque no necesariamente en el sentido que se esperaba a partir de la revisión bibliográfica efectuada en el capítulo 2 ya que, tal y como se observa en el gráfico 9, los hombres parecen estar más implicados que las mujeres

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

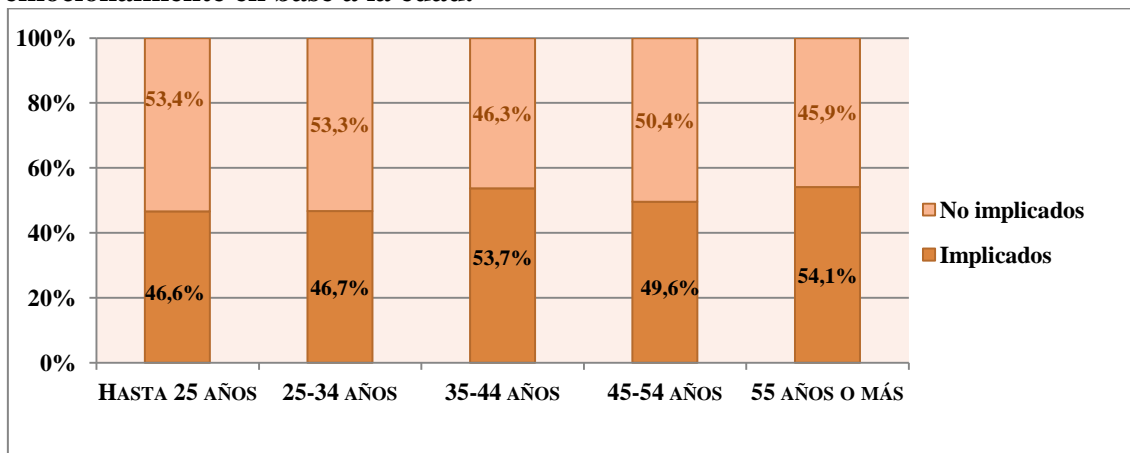
Gráfico 8. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente por género.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la edad, el gráfico 9 muestra que los individuos más implicados emocionalmente con su puesto de trabajo tienen más de 55 años (54,1%), seguidos de cerca por aquellos con edades comprendidas entre 35-44 años (53,7%). La desimplicación emocional se desarrolla sobre todo entre los asalariados más jóvenes, con menos de 35 años. Los resultados obtenidos confirman la existencia de asociación significativa entre la edad y la implicación emocional, lo cual lleva a ratificar la hipótesis tercera (H1.2). Además tal asociación parece apuntar en la dirección de que a mayor edad del empleado, los niveles de implicación emocional aumentan.

Gráfico 9. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a la edad.



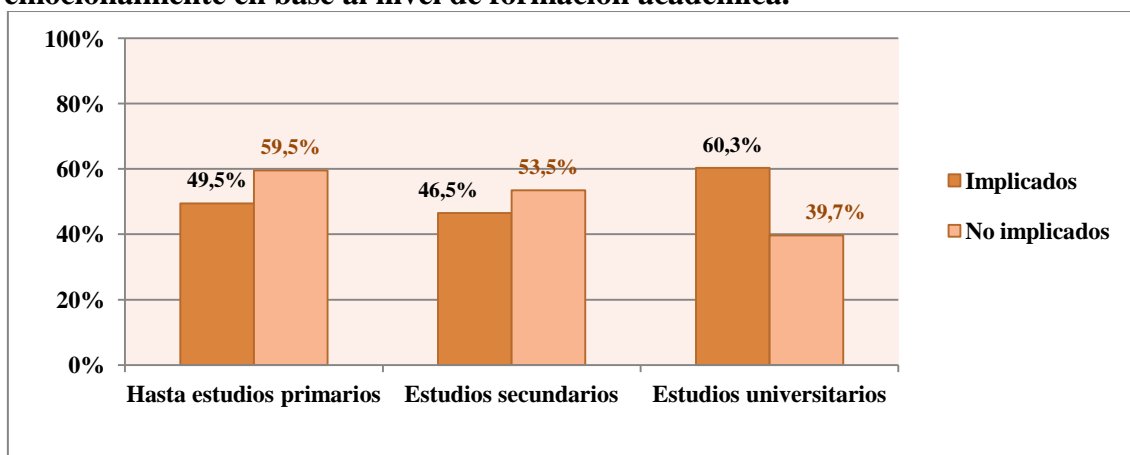
Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Al analizar la implicación emocional según el nivel formativo de los asalariados se obtienen conclusiones coincidentes con los resultados de la comunidad científica. La Teoría de las Expectativas de Vroom (1964) sugiere que los empleados tienen unas expectativas en cuanto a calidad del empleo, salario, categoría profesional etc. que dependen de su nivel de formación, por lo que desarrollarán mayores niveles de implicación con el propio trabajo en la medida en que la organización atienda tales demandas. Así, a mayor nivel académico, las probabilidades de desarrollar actitudes laborales como la implicación serán mayores. En línea con la argumentación anterior, en el gráfico 10 se aprecia una mayor concentración de personas implicadas emocionalmente con sus trabajos entre aquellos que han finalizado estudios universitarios (60,3%), mientras que el mayor porcentaje de asalariados desimplicados entre aquellos que sólo han logrado finalizar los estudios primarios (59,5%) Asimismo, el estadístico Chi-Cuadrado de Pearson pone de relieve las existencia de una relación significativa entre la formación académica y la implicación emocional, lo que confirma en principio el planteamiento de la hipótesis cuarta (H1.3). Igualmente, y a la vista de los resultados del gráfico 10, la asociación entre ambas variables parece indicar que a mayor grado de formación, los niveles de implicación emocional aumentan.

Gráfico 10. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base al nivel de formación académica.



Fuente: Elaboración propia.

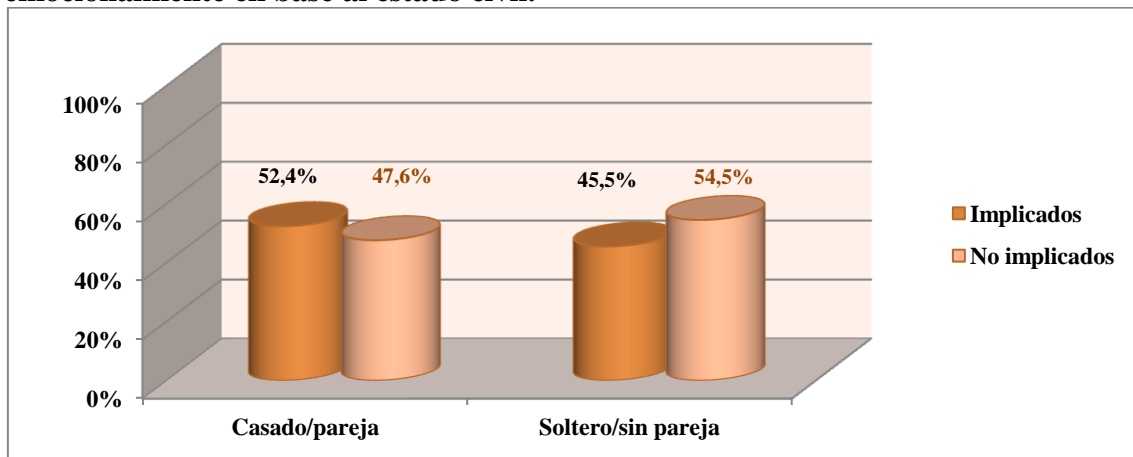
Con respecto a la última de las variables sociodemográficas de esta investigación, el estado civil, el cálculo del estadístico Chi-Cuadrado muestra asociación significativa entre el estado civil y el desarrollo de la implicación

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

emocional. Este resultado supone el rechazo de la quinta hipótesis (H1.4), lo cual queda más que confirmado a la vista de los datos ofrecidos en el gráfico 11, ya que más de la mitad de los trabajadores casados o que viven en pareja está implicados emocionalmente (52,4%), mientras que, tan sólo el 45,5% de los que están solteros o viven solos se encuentran en tal circunstancia. Por lo que parece que exista una asociación positiva entre ambas variables.

Gráfico 11. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base al estado civil.



Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen, los resultados del presente apartado sugieren que el perfil del individuo implicado emocionalmente con su puesto de trabajo es el de un hombre, con más de 55 años, que ha finalizado estudios universitarios y que se encuentra casado o conviviendo en pareja.

5.2.1.2. Variables laborales

Como se ha puesto de manifiesto al principio del presente capítulo, la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010 cubre aspectos relativos al contexto de trabajo: horarios, intensidad, factores físicos, psicosociales, habilidades, formación, relaciones interpersonales, etc. Todo ellos constituyen dimensiones clave a la hora de analizar los escenarios laborales, ya que atañe al corazón de la relación entre empleado y empleador, afectando en última instancia a la calidad del trabajo. De entre todos estos factores se han seleccionados aquellos reconocidos por la literatura científica como antecedentes de la implicación laboral y que por consiguiente, se

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

presupone que impactarán de forma similar en la dimensión emocional de dicho fenómeno. En los sucesivos cuadros se muestran todas estas variables con su distribución simple y condicionada a la variable dependiente de la implicación emocional. Además se recoge la significación aportada por el estadísticos Chi-Cuadrado de Pearson en aras a esclarecer, en un primer momento la existencia o no de relación significativa entre cada variable explicativa y explicada para, a continuación, mostrar posibles evidencias sobre el sentido positivo o negativo de tal asociación.

A continuación, se procede a analizar cada una de las variables recogidas en las diversas subcategorías de condiciones laborales.

5.2.1.2.1. Tipo de contrato y antigüedad laboral

Un aspecto de creciente interés en Europa es la flexibilidad en las modalidades de contratación, un concepto de elevada ambigüedad a lo largo y ancho del continente. En este sentido, el estudio de Brewster y Tregaskis (2003) concluye un uso cada vez más generalizado y común de las contrataciones flexibles durante la última década—trabajos temporales y jornadas a tiempo parcial—, existiendo diferencias significativas entre los diferentes países tanto en la cantidad como en la calidad de dichas contrataciones, consecuencia fundamentalmente de la legislación propia de cada nación. A pesar de ello, la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010 muestra que el tradicional contrato indefinido continúa siendo la forma de vinculación laboral más común (76,7%). Por su parte, en la muestra objeto de estudio en esta tesis también predomina esta modalidad contractual con un 79,3% frente a un 20,7% de contratos temporales o cualquier otra modalidad (formación, en prácticas, sustituciones, etc.) (ver cuadro 12).

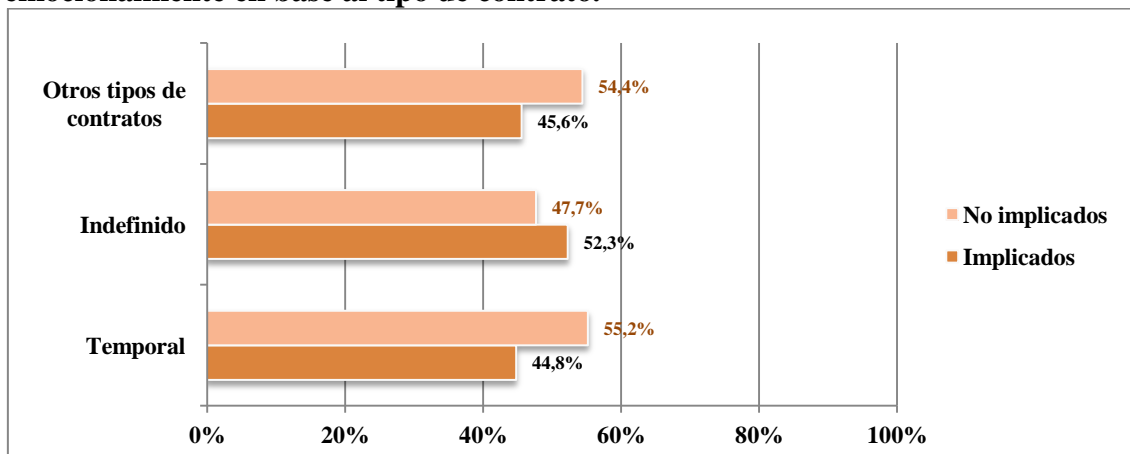
Cuadro 12. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de variables laborales de la muestra objeto de estudio.

Variables	Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado
	Implicados	No implicados	%	
Tipo de contrato				20,679 (0,000)
Temporal	44,8%	55,2%	13,2%	
Indefinido	52,3%	47,7%	79,3%	
Otros tipos de contratos	45,6%	54,4%	7,5%	
Antigüedad				46,980 (0,000)
Hasta 4 años	45,7%	54,3%	40,0%	
De 5 a 9 años	51,5%	48,5%	20,4%	
Más de 10 años	55,6%	44,4%	39,6%	

Fuente: Elaboración propia.

Como es previsible en el gráfico 12 se observa que una mayor proporción de asalariados con contrato indefinido declaran encontrarse implicados emocionalmente con su actividad laboral (52,3%), mientras que por el contrario el mayor número de desimplicados se concentra en los asalariados que disponen de contratos temporales (55,2%).

Gráfico 12. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base al tipo de contrato.



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, los resultados obtenidos justifican la existencia de asociación significativa entre el tipo de contrato y la implicación emocional por lo que se puede afirmar que se cumple la hipótesis H2.1. Además, tal asociación parece apuntar a que la

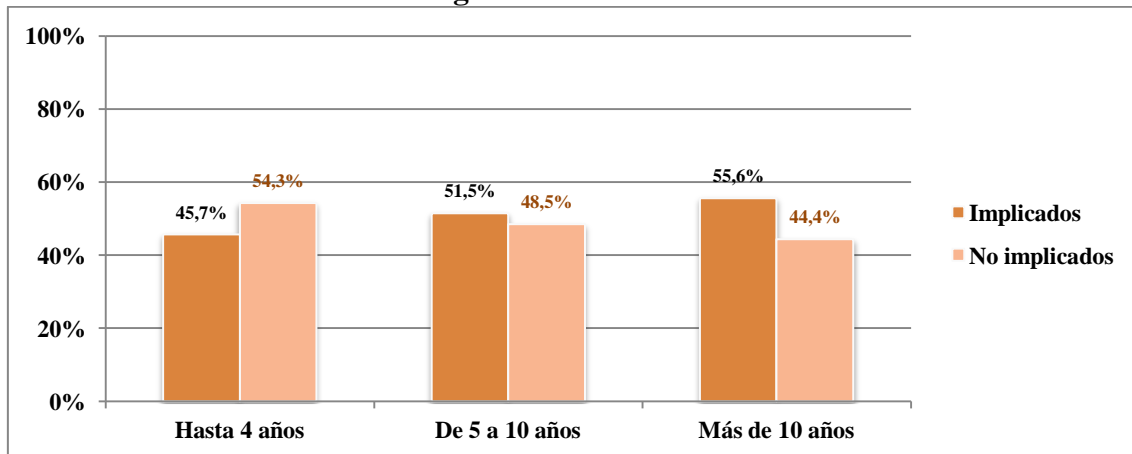
CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

implicación emocional se desarrollará más probablemente entre los asalariados que dispongan de un contrato indefinido.

Con respecto a la antigüedad de los asalariados que forman parte de la muestra objeto de estudio en la presente tesis doctoral (ver cuadro 12), en términos generales hay un grupo de trabajadores (39,6%) con elevada antigüedad (más de 10 años), frente a otro grupo significativo (40,0%) que presenta una antigüedad inferior a los cuatro años. Estos datos revelan una dualidad en el mercado laboral que sugiere la existencia de un importante salto generacional que puede generar problemas futuros. En el mismo cuadro 12 se puede apreciar la existencia de una asociación significativa entre la antigüedad y la implicación emocional, confirmándose así la hipótesis H2.2. Asimismo, como se aprecia en el gráfico 13, aquellos trabajadores que llevan más tiempo en la organización (más de 10 años) son los más implicados emocionalmente (55,6% del total). Por el contrario, el mayor número de asalariados desimplicados se concentra entre aquellos que disponen de una antigüedad no superior a los 4 años (54,3%). Estos resultados insinúan que a mayor antigüedad más elevado será el nivel de implicación emocional que mostrará el individuo.

Gráfico 13. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a la antigüedad laboral.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación en los próximos apartados se analiza la existencia o no de asociación entre cada factor recogido en cada una de las subcategorías de variables laborales –tareas, autonomía, participación, estilo directivo y diversos indicadores de la calidad del empleo– y la variable objeto de estudio en la presente tesis la implicación

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

emocional. Como se ha puesto de manifiesto en el apartado 2.3 con la exposición de las diferentes hipótesis y en particular con el bloque 2, este análisis se plantea en base al modelo de recursos y demandas laborales de Demerouti et al. (2001). Este enfoque de investigación presupone que todo factor laboral que representa un recurso para el individuo impactará de forma positiva en el desarrollo de la implicación emocional, mientras que, cualquier variable de carácter laboral que representa una demanda para el empleado afectará de forma negativa para el desarrollo fenómeno investigado.

5.2.1.2.2. Tareas

El contenido y carácter de la tarea que el empleado desempeña en su lugar de trabajo puede suponer para éste un recurso o una demanda laboral en el desarrollo de ciertas actitudes laborales como la implicación emocional.

Desde el punto de vista de los recursos laborales, en el cuadro 13 se observan que una gran proporción de asalariados manifiestan que desarrollan tareas con significado (87,7%), e identidad (95,5%) y que requieren para su desempeño de diversas habilidades (79,1%). Además tales variables resultan estar estadísticamente relacionadas con la implicación emocional, de modo que puede afirmarse que se cumple la hipótesis H2.3 en concreto la H2.3.1 en el sentido de la existencia de asociación con la variable explicada.

Cuadro 13. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable característica de la tarea (recursos laborales).

Variables	Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado	
	Implicados	No implicados	%		
Tipo de tarea : Recursos laborales					
Tarea compleja o retadora	Sí	56,2%	43,8%	63,1%	119,713 (0,000)
	No	41,6%	58,4%	36,9%	
Su trabajo le proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho (Identidad de tarea)	Sí	51,7%	48,3%	95,5%	39,180 (0,000)
	No	32,4%	67,6%	4,5%	
Tiene la sensación de estar haciendo un trabajo útil (Significado de tareas)	Sí	54,0%	46,0%	87,7%	172,948 (0,000)
	No	28,2%	71,8%	12,3%	
Requieren las tareas diferentes habilidades	Sí	52,8%	47,2%	79,1%	36,897 (0,000)
	No	43,2%	56,8%	20,9%	

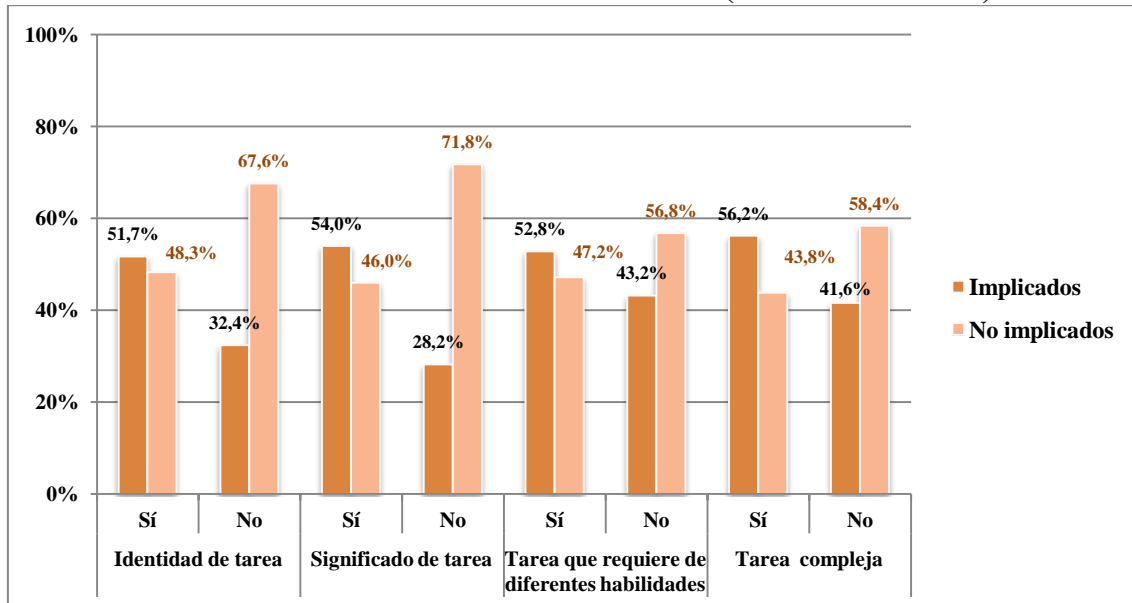
Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Asimismo, y a la vista de los resultados mostrados en el gráfico 14, se puede anticipar en esta fase de descripción de las variables una relación positiva entre las variables mencionadas y el desarrollo de la implicación emocional.

Gráfico 14. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a características de la tarea (recursos laborales).



Fuente: Elaboración propia.

En relación con las demandas laborales, las tareas monótonas, repetitivas y las propias interrupciones se erigen como exigencias que entorpecen el normal desarrollo del trabajo con consecuencias negativas en términos de eficiencia y eficacia para el individuo. En el cuadro 14 se observa que la proporción de asalariados que manifiestan no desarrollar tareas repetitivas de 1 y 10 minutos de duración (72,0% y 55,3%) es muy superior al total de los que manifiestan que sí las realizan (28,0% y 44,7%). Asimismo, la proporción de trabajadores que no desempeñan tareas monótonas (55,5%) es superior a los que sí las desempeñan (44,5%). Finalmente, la mayoría de los asalariados indican tener interrupciones en el desarrollo de sus tareas (62,4% frente al 37,6%). Sin embargo, como se pone de manifiesto, tales características resultan estar asociadas significativamente con el desarrollo de la implicación emocional. En este sentido, se puede afirmar que en principio se cumple la hipótesis H2.4, en particular la H2.4.1 según la cual tales características impactan negativamente en el fenómeno objeto de estudio.

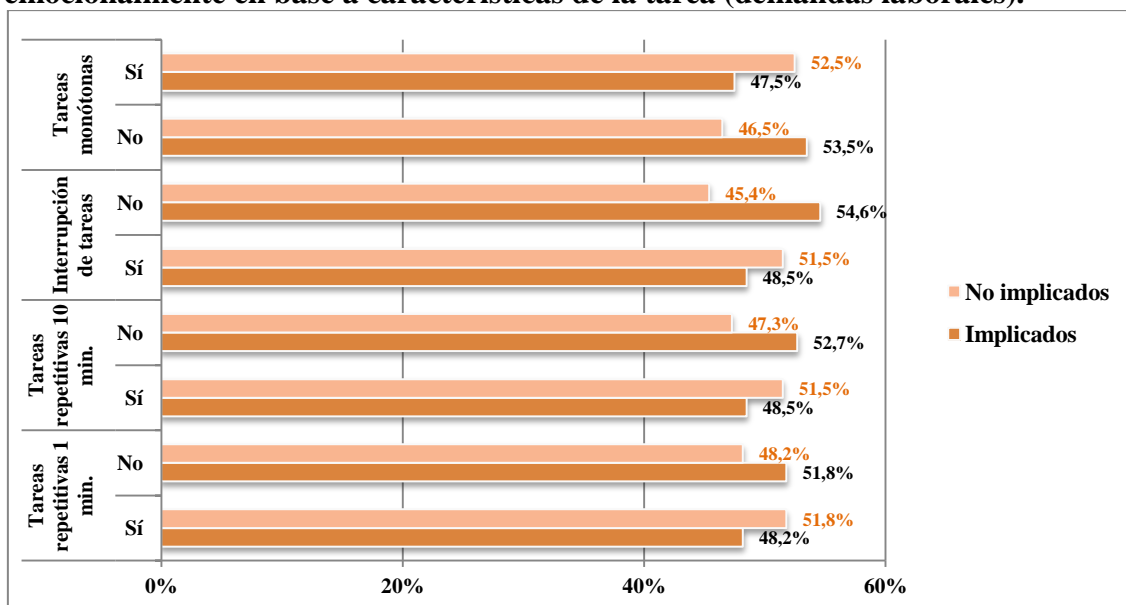
Cuadro 14. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable característica de la tarea (demandas laborales).

Variables		Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado
		Implicados	No implicados	%	
Tipo de tarea : Demandas laborales					
Tarea repetitiva 1 min.	Sí	48,2%	51,8%	28,0%	6,223 (0,013)
	No	51,8%	48,2%	72,0%	
Tarea repetitiva 10 min.	Sí	48,5%	51,5%	44,7%	10,331 (0,000)
	No	52,7%	47,3%	55,3%	
Tarea monótona	Sí	47,5%	52,5%	44,5%	21,465 (0,000)
	No	53,5%	46,5%	55,5%	
Interrupción de tareas	Sí	48,5%	51,5%	62,4%	21,190 (0,000)
	No	54,6%	45,4%	37,6%	

Fuente: Elaboración propia.

Además como se puede apreciar en el gráfico 15, cuando no concurren tales circunstancias el número de implicados emocionalmente es más elevado que cuando los asalariados desarrollan tareas con alguna de estas características. A la vista de tales resultados, en principio se puede ratificar la hipótesis H2.4.1 en el sentido de relación negativa entre ambas variables, es decir, cuando el empleado recibe interrupciones, desarrolla tareas monótonas y repetitivas se mostrará menos implicado emocionalmente con su puesto de trabajo.

Gráfico 15. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a características de la tarea (demandas laborales).



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2.3. Autonomía

El grado de autonomía del empleado en su puesto de trabajo constituye un factor de riesgo psicosocial que puede afectar negativamente en la salud de los trabajadores y en su bienestar laboral en el sentido de que a menor nivel de autonomía menores son los recursos laborales disponibles para estos en su desempeño laboral. Como se puede apreciar en el cuadro 15, la mayoría de los asalariados encuestados manifiesta disponer de cierto grado de autonomía en aspectos tales como el orden de ejecución de tareas (64,4%), en los métodos (62,7%) y ritmos de trabajo (69,0%), así como para decidir cuándo se toman un descanso (59%).

Cuadro 15. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable autonomía laboral.

Variables		Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado
		Implicados	No implicados	%	
Autonomía					
Orden de tareas	Sí	54,7%	45,3%	64,4%	67,249 (0,000)
	No	43,7%	56,3%	35,6%	
Métodos de trabajo	Sí	54,3%	45,5%	62,7%	1,493 (0,000)
	No	44,9%	55,1%	37,3%	
Ritmos de trabajo	Sí	52,8%	47,2%	69,0%	50,028 (0,000)
	No	46,4%	53,6%	31,0%	
Descanso entre tareas	Sí	51,5%	48,5%	59,0%	21,551 (0,000)
	No	49,9%	50,1%	41,0%	

Fuente: Elaboración propia.

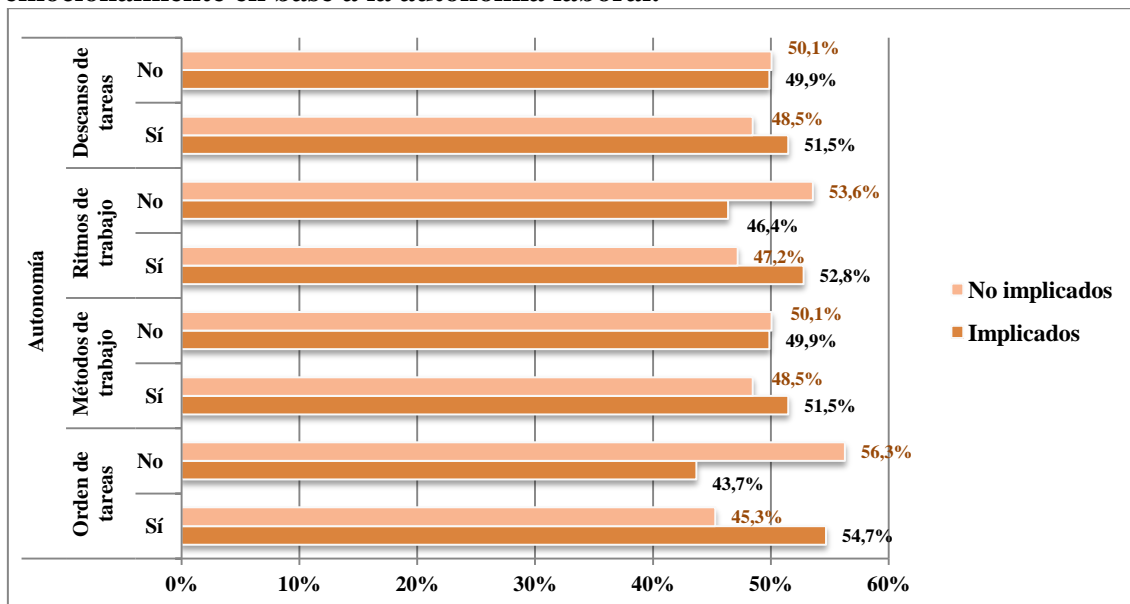
Como se pone de manifiesto en el cuadro 15, los cuatro factores laborales recogidos en la subcategoría de autonomía resultan estar relacionados significativamente con el desarrollo de la implicación emocional. En esta línea, el gráfico 16 muestra que los empleados que disponen de autonomía en el orden de tareas están más implicados emocionalmente con su puesto de trabajo (54,7%) frente a aquellos que manifiestan que no disponen de la misma (43,7%). Asimismo, aquellos asalariados que cuentan con autonomía para elegir los métodos de trabajo (62,7%) se han mostrado más implicados que aquellos que no disponen de este recurso. Igualmente, la autonomía en el ritmo de trabajo constituye del mismo modo un factor importante aunque con resultados muy diferentes, ya que el 52,8% de los asalariados

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

que se disponen de autonomía para desarrollar su actividad en los ritmos más adecuados para ellos, se sienten implicados emocionalmente con su puesto de trabajo, frente al 46,4% que aún disponiendo de este recurso se muestran no implicados emocionalmente. Finalmente, la opción de tomarse un descanso cuando los empleados lo deseen es igualmente valorada por éstos, de tal forma que más de la mitad (51,5%) de los que disponen de este recurso laboral manifiestan sentirse implicados en su lugar de trabajo. Dichos resultados parecen indicar la existencia de una asociación positiva entre tales variables y la implicación emocional en el puesto de trabajo. Esta circunstancia confirma el cumplimiento de la hipótesis H2.3 especificada en la H2.3.2 propuesta en la presente tesis doctoral.

Gráfico 16. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a la autonomía laboral.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2.4. Apoyo social

De acuerdo con Lindblom et al (2006), son numerosos los estudios epidemiológicos que han examinado el impacto del aislamiento social y la falta de apoyo en el trabajo, sobre los niveles de absentismo y los riesgos de accidentes laborales, además de diversos problemas de salud físicos, tales como las enfermedades cardiovasculares, así como la salud mental. La literatura científica pone de manifiesto que el desarrollo de buenas relaciones interpersonales y la percepción de apoyo de

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

compañeros y superiores pueden compensar las presiones a las que diariamente se enfrentan los trabajadores. La capacidad de afrontamiento de tales demandas es mayor cuando estos se sienten satisfechos en la organización o cuando perciben que tienen relaciones de amistad en el trabajo.

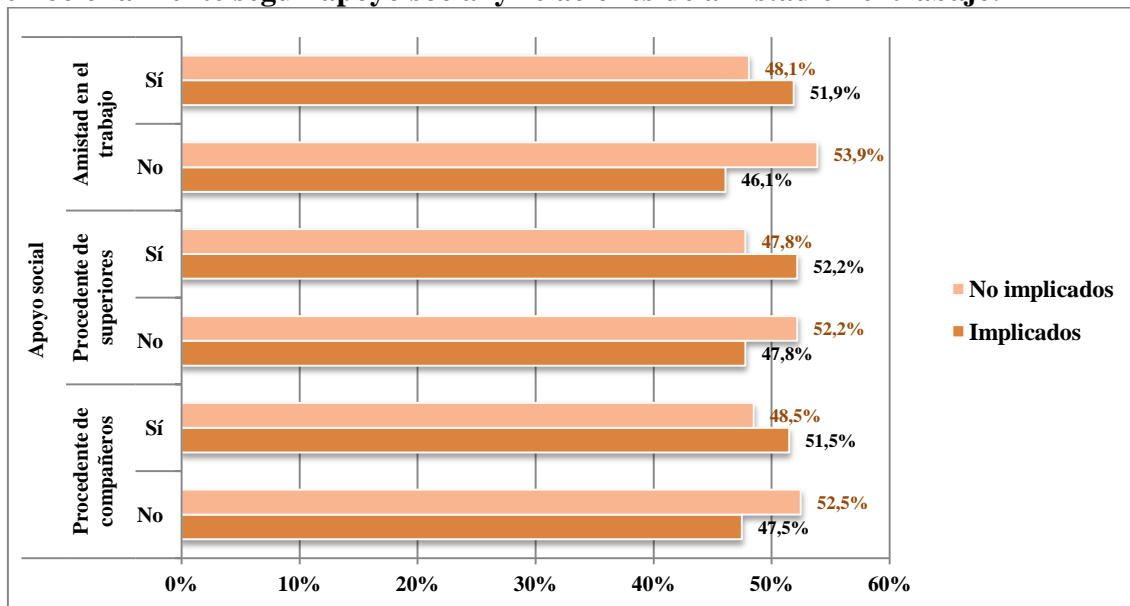
En el cuadro 16 se plasman los resultados más relevantes obtenidos en relación con este asunto. En términos generales se aprecia que los asalariados europeos cuentan con un notable apoyo de sus superiores (82,2%) y compañeros (68,9%), al mismo tiempo que manifiestan mantener buenas relaciones de amistad con otros empleados (81,1%). Además, el estadístico Chi-Cuadrado confirma que tales variables resultan estar estadísticamente asociadas con el fenómeno objeto de estudio.

Cuadro 16. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable apoyo social.

Variables	Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado	
	Implicados	No implicados	%		
Apoyo social					
Procedente de superiores	Sí	52,2%	47,8%	82,2%	9,870 (0,002)
	No	47,8%	52,2%	17,8%	
Procedente de compañeros	Sí	51,5%	48,5%	68,9%	5,893 (0,015)
	No	47,5%	52,5%	31,1%	
Relaciones de amistad en el trabajo	Sí	51,9%	48,1%	81,1%	12,638 (0,000)
	No	46,1%	53,9%	18,9%	

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, y en base a los resultados del análisis de tablas de contingencia, se puede ratificar el planteamiento efectuado en la hipótesis H2.3 y específicamente en la H2.3.3. Como se muestra en el gráfico 17 todos aquellos asalariados que perciben que cuentan con apoyo procedente de superiores (52,2%), procedente de compañeros (51,5%) y disponen de relaciones de amistad en su lugar de trabajo (51,9%) manifestaron sentirse implicados emocionalmente. De este modo a la vista de los resultados, en principio se puede afirmar la existencia de una asociación positiva.

Gráfico 17. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según apoyo social y relaciones de amistad en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2.5. Estilo directivo

En las diversas investigaciones consultadas en el capítulo 2 se comprobó la relación existente entre la calidad directiva (liderazgo) y diversas variables asociadas con resultados organizacionales (Cuadra-Peralta y Veloso-Besio, 2010), incluyendo el fenómeno analizado en la presente tesis doctoral. Estos autores señalan que cuando el líder repara en sus trabajadores, se preocupa por ellos y ejerce una supervisión estrecha, variables como la motivación, la satisfacción o la implicación mejoran significativamente. Sin embargo, cuando el superior se comporta de modo desconsiderado, irrespetuoso, no colaborador y poco cercano, todo ello se manifiesta en un descenso ostensible de las actitudes laborales positivas. En relación con este asunto, en el cuadro 17 se pone de manifiesto que la mayoría de los asalariados declaran sentirse respetados como personas por su superior inmediato (95,1%). Estos también consideran que su jefe es bueno resolviendo conflictos (82,1%), así como organizando y planificando el trabajo (82,6%). De igual modo, el 83,9% de los encuestados indica que recibe periódicamente *feedback* procedente de su superior inmediato. A pesar de todo, en el mismo cuadro se advierte que tales diferencias no son estadísticamente significativas, con la única excepción de la capacidad del directivo de manejar los

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

conflictos. Esta circunstancia recomienda claramente rechazar el planteamiento de la hipótesis H2.3.4.

Cuadro 17. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable estilo directivo.

Variables	Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado	
	Implicados	No implicados	%		
Estilo directivo					
Le respeta como persona	Sí	51,1%	48,9%	95,1%	3,149 (0,076)
	No	45,8%	54,2%	4,9%	
Es bueno resolviendo conflictos	Sí	51,4%	48,6%	82,1%	4,092 (0,043)
	No	48,0%	52,0%	17,9%	
Es bueno organizando y planificando el trabajo	Sí	51,3%	48,7%	83,6%	3,500 (0,061)
	No	48,1%	51,9%	16,4%	
Le proporciona feedback	Sí	51,2%	48,8%	83,9%	1,639 (0,200)
	No	48,9%	51,1%	16,1%	

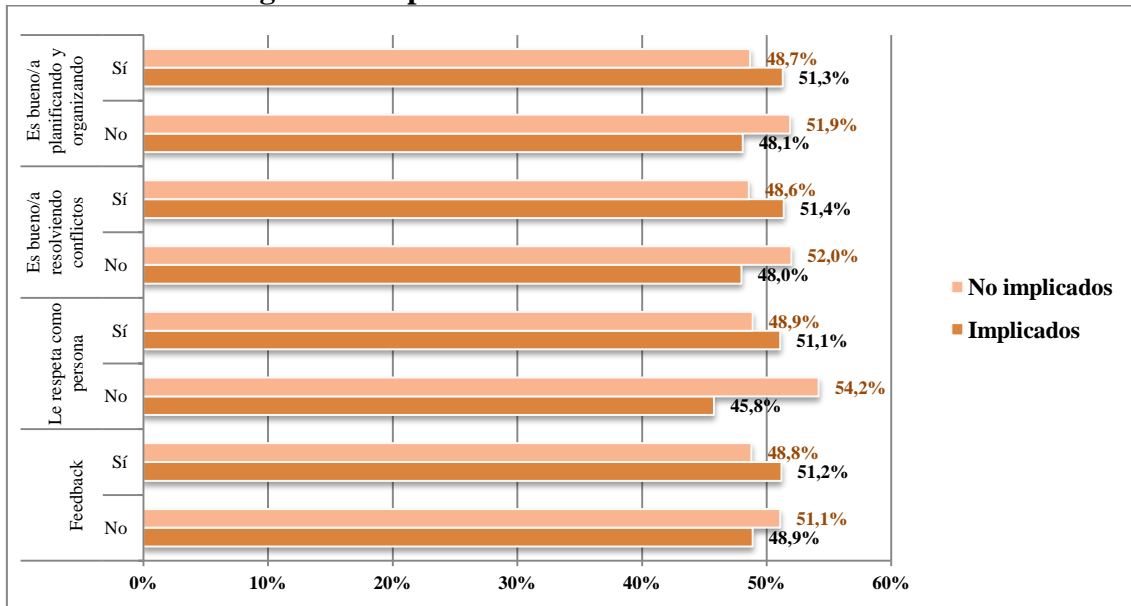
Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, como se aprecia en el gráfico 18, aquellos asalariados que perciben que su jefe les respeta como persona, es bueno planificando y organizando y además aporta retroalimentación sobre su desempeño no se sienten más implicados emocionalmente que aquellos otros que no observan tales comportamientos en sus superiores. Por el contrario, aquellos asalariados europeos que manifiestan que su jefe es bueno resolviendo conflictos sí se muestran más implicados emocionalmente. A la vista de tales resultados, esta sería la única variable asociada de manera positiva y significativa que impacta positivamente para el desarrollo de la implicación emocional.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Gráfico 18. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según el comportamiento del líder.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2.6. Participación

Como se ha manifestado en varias ocasiones a lo largo de esta investigación la participación de los trabajadores contribuye al desarrollo de determinadas actitudes laborales que pueden derivar en consecuencias positivas tanto para el propio individuo como para la organización a la que este pertenece. La participación constituye por tanto o el corazón de una gestión de recursos humanos eficaz, por lo que podría ser de esperar que cada vez fuera más común en las nuevas organizaciones.

Cuadro 18. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de la variable participación laboral.

Variables		Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado
		Implicados	No implicados	%	
Participación					
Influir en decisiones importantes	Sí	57,4%	42,6%	67,9%	224,396 (0,000)
	No	36,8%	63,2%	32,1%	
Le consultan antes de fijar objetivos	Sí	53,3%	46,7%	74,4%	44,214 (0,000)
	No	43,5%	56,5%	25,6%	
Vd. Participa en la mejora de su organización	Sí	55,1%	44,9%	27,9%	117,369 (0,000)
	No	39,6%	60,4%	72,1%	
Puede dar su opinión en la elección de compañeros	Sí	57,2%	42,8%	40,0%	65,388 (0,000)
	No	46,6%	53,4%	60,0%	
Puede poner en práctica	Sí	55,0%	45,0%	77,3%	143,094 (0,000)

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

sus propias ideas	No	36,6%	63,4%	22,7%	
Reuniones periódicas para exponer su punto de vista	Sí	53,8%	46,2%	65,1%	39,743 (0,000)
	No	45,3%	54,7%	34,9%	

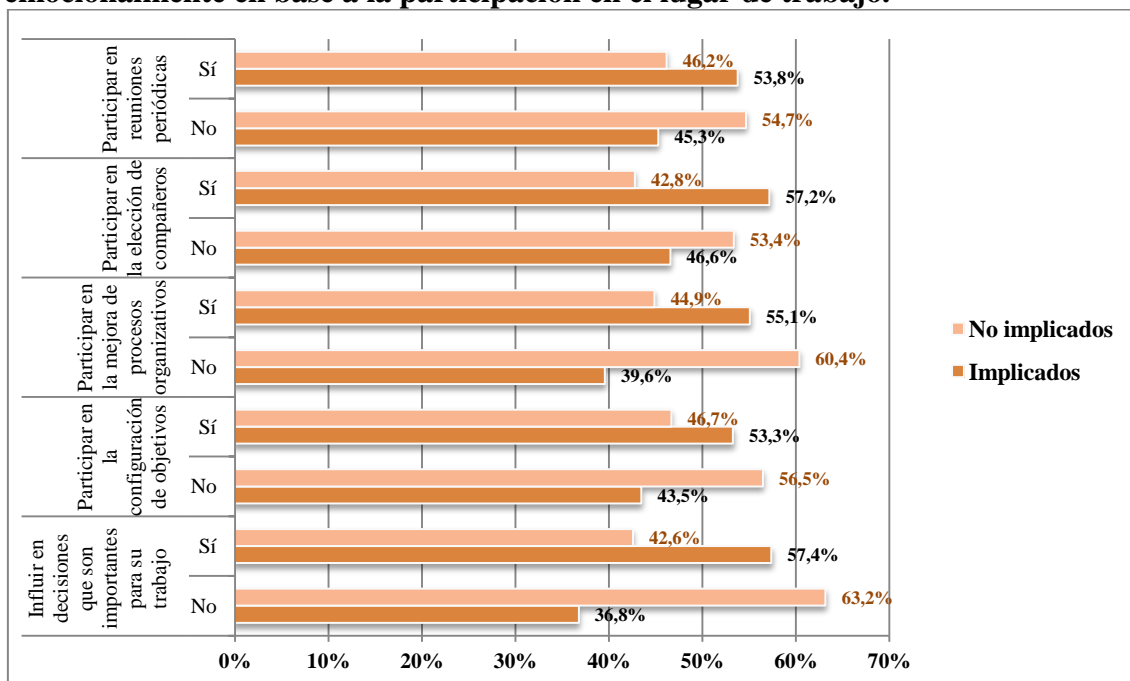
Fuente: Elaboración propia.

El grado de participación de los trabajadores se refleja en los resultados expuestos en el cuadro 18. En el mismo, se pone de manifiesto dos aspectos significativos- Por un lado, la mayor parte de los asalariados de la muestra objeto de estudio creen que pueden influir en decisiones importantes (67,9%), declaran que son consultados antes de fijar sus propios objetivos (74,4%) y afirman que pueden poner en práctica sus propias ideas (77,3%). Por el contrario, sólo un 27,9% tiene la posibilidad de participar en la mejora de su organización y únicamente cuadro de cada diez encuestados aseguran participar con su opinión en la elección de sus compañeros. Así, a partir del cálculo del test de Chi-Cuadrado se puede afirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre todas las variables analizadas y la implicación emocional, lo que apoyaría el cumplimiento de la hipótesis de investigación H2.3.5. Como se puede apreciar en el gráfico 19, los asalariados europeos más implicados valoran en gran medida las diferentes formas de participación que les brinda su organización. En todos los casos, la proporción de asalariados que manifiestan estar implicados con su actividad profesional es mayor cuando disponen de oportunidades de intervenir y participar en cualquier asunto laboral que directa o indirectamente les afecte. A la vista de estos resultados, las cinco formas de participación parecen apuntar en sentido positivo en su relación con el desarrollo del fenómeno objeto de estudio de la presente tesis doctoral.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Gráfico 19. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a la participación en el lugar de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2.7. Algunos indicadores de la calidad del empleo

Los aspectos laborales recogidos en esta última categoría de variables son numerosos y heterogéneos. No obstante, todos ellos constituyen elementos fundamentales en la conformación del contexto de trabajo más próximo para el individuo.

Por un lado, varios factores contemplados en tal categoría se presupone que se erigen como recursos laborales para la implicación emocional, —el trabajo en equipo, la conciliación vida personal-laboral, el desarrollo profesional, la formación en la empresa, la evaluación formal, autoevaluación, el disponer de expectativas de permanecer en el mismo trabajo cuando el empleado alcance los 60 años de edad, conocer lo que se espera de uno mismo en su trabajo, la satisfacción con el salario y finalmente disponer de tiempo suficiente para hacer las tareas— los cuales impactan positivamente en el desarrollo de la variable objeto de estudio. En términos generales, en el cuadro 19 se aprecia que el 82,8% de los encuestados manifiestan que trabaja en equipo, el 83,6% dispone de posibilidades para conciliar su vida personal y laboral, el 56,8% tiene

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

posibilidades de desarrollo profesional en su lugar de trabajo, el 75,0% el proceso de evaluación del desempeño lo realiza mediante la autoevaluación y finalmente, prácticamente la totalidad de los encuestados (96,3%) manifiesta conocer lo que se espera de él/ella en el trabajo. Contrariamente, el 59,9% no recibe formación en su organización, el 53,1% no es sometido a un proceso formal de evaluación del desempeño, el 50,4% no dispone de expectativas de permanecer en el mismo trabajo cuando cumpla los 60 años de edad, más de la mitad de los encuestados (58,5%) manifiesta no estar satisfecho con su salario y finalmente casi la totalidad del 90% de los asalariados europeos afirma no disponer del tiempo suficiente para realizar sus tareas.

Cuadro 19. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de indicadores de la calidad del empleo (recursos laborales).

Variables	Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado	
	Implicados	No implicados	%		
Indicadores de la calidad del empleo: Recursos laborales					
Trabajo en equipo	Sí	52,4%	47,6%	82,8%	28,496 (0,000)
	No	43,3%	56,7%	17,2%	
Conciliación vida Personal-laboral	Sí	53,7%	46,3%	83,6%	5,364 (0,021)
	No	50,0%	50,0%	16,4%	
Desarrollo profesional	Sí	53,7%	46,3%	56,8%	26,098 (0,000)
	No	47,0%	53,0%	43,2%	
Recibe formación	Sí	54,5%	45,5%	40,1%	22,541 (0,000)
	No	48,3%	51,7%	59,9%	
Evaluación formal	Sí	53,4%	46,6%	46,9%	14,821(0,000)
	No	48,5%	51,5%	53,1%	
Evaluar el propio trabajo	Sí	53,9%	46,1%	75,0%	73,081 (0,000)
	No	41,0%	59,0%	24,1%	
Expectativas de permanecer en el mismo trabajo cuando tenga 60 años	Sí	51,5%	48,5%	49,6%	1,271 (0,260)
	No	50,1%	49,9%	50,4%	
Sabe lo que se espera de Vd. en el trabajo	Sí	49,0%	51,0%	80,0%	17,960 (0,000)
	No	51,3%	48,7%	20,0%	
Tiempo suficiente para hacer l tareas	Sí	51,3%	48,7%	96,3%	32,625 (0,000)
	No	37,0%	63,0%	3,7%	
Satisfacción con el salario	Sí	49,6%	50,4%	41,5%	2,554 (0,110)
	No	51,7%	48,3%	58,5%	

Fuente: Elaboración propia.

Todas estas variables presentan diferencias estadísticamente significativas con el desarrollo de la implicación emocional, excepto en los casos de la satisfacción con el

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

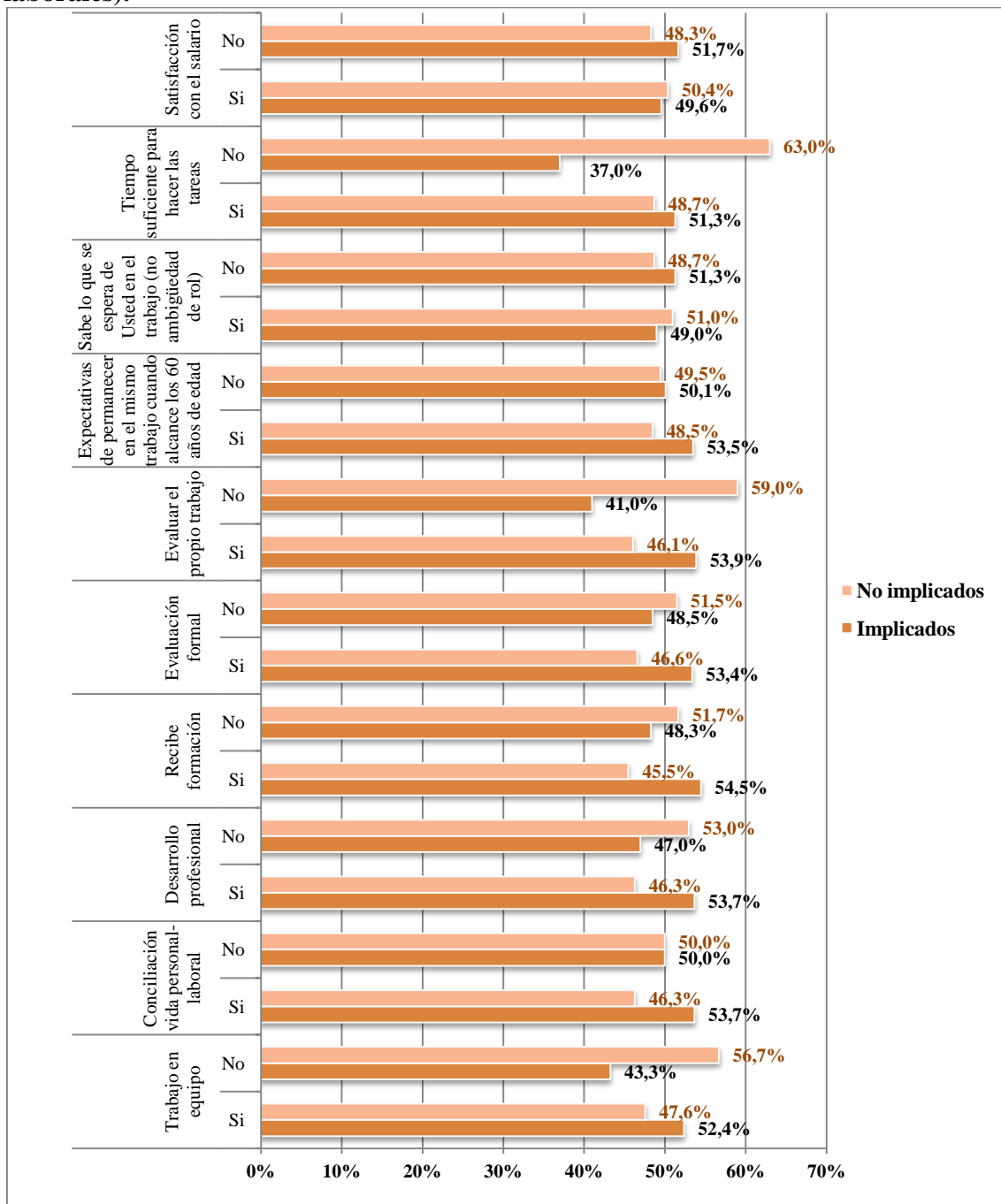
salario y las expectativas de permanecer en el empleo a largo plazo. En base a ello, se puede afirmar que se ratifican las hipótesis H2.3.6, H2.3.7, H2.3.8, H2.3.9, H23.10, H2.3.11, H2.3.13. en el sentido de la presencia de asociación estadística entre tales variables (recursos laborales) y la implicación emocional. En cuanto al sentido positivo o negativo de tal asociación, cabe destacar que todas las variables mencionadas apuntan en sentido positivo en su relación con la implicación emocional, con la única salvedad mostrada por la variable “sabe lo que se espera de su trabajo” (ver gráfico 20).

Por el contrario, los resultados obtenidos no confirman las hipótesis H2.3.12 y H2.3.13, ya que no existen diferencias atribuibles ni a las expectativas de permanecer en el mismo trabajo ni a la satisfacción con el salario.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Gráfico 20. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a indicadores de la calidad del empleo (recursos laborales).



Fuente: Elaboración propia.

En esta última categoría de variables laborales existen algunas que constituyen demandas laborales para el empleado: la exigencia del trabajo al empleado de ocultar los sentimientos, el conflicto con los valores personales, los posibles riesgos o la discriminación en el lugar de trabajo. Todos ellos se espera que impacten de forma

negativa en el constructo actitudinal de la implicación emocional.

Cuadro 20. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de indicadores de la calidad del empleo (demandas laborales).

Variables		Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado
		Implicados	No implicados	%	
Demandas laborales : Indicadores de la calidad del empleo					
Su trabajo le exige que oculte sus sentimientos	No	61,6%	38,4%	52,0%	305,535 (0,000)
	Sí	39,1%	60,9%	48,0%	
Su trabajo implica realizar tareas que entran en conflicto con sus valores personales	No	66,6%	33,4%	82,1%	176,048 (0,000)
	Sí	46,2%	53,8%	17,9%	
Riesgos físicos para la salud	Sí	51,9%	48,1%	83,9%	1,801 (0,180)
	No	50,1%	49,9%	16,1%	
En los últimos 12 meses, ¿ha sido Vd. objeto, en el trabajo, de algún tipo de discriminación?	Sí	46,9%	53,1%	7,0%	2,621 (0,105)
	No	51,1%	48,9%	93,0%	

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, el 52,0% de los asalariados europeos encuestados reconocen que su trabajo les exige ocultar los sentimientos, un 82,1% que implica realizar tareas que entran en conflictos con sus valores personales, un 83,9% percibe que el desarrollo de su trabajo entraña algún tipo de riesgo físico para su salud y, finalmente, un 7,0% de los asalariados reconoce haber sufrido algún tipo de discriminación en su lugar de trabajo. De las cuatro variables contempladas en el cuadro 20, sólo dos de ellas (su trabajo le exige que oculte sus sentimientos e implica realizar tareas que entran en conflicto con los valores personales) resultan estar asociadas significativamente con el desarrollo de la implicación emocional. En este sentido, se puede ratificar que se cumple la hipótesis H2.4.2, sin embargo, no se confirma el planteamiento efectuado en las hipótesis H2.4.3 y H2.4.4.

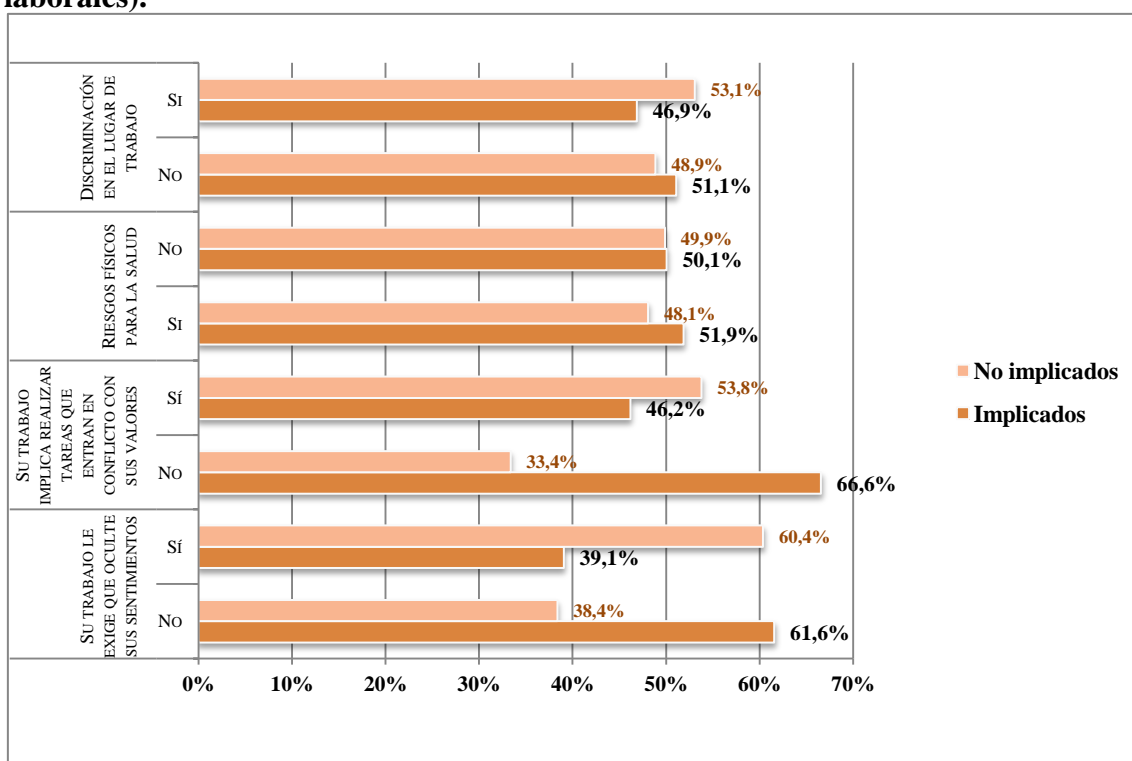
En el gráfico 21 se aprecian algunas diferencias significativas entre los asalariados que se manifiestan implicados y aquellos que denotan desimplicación con respecto a su actividad laboral. En primer lugar se advierte una clara diferencia en cuanto a la circunstancia de ocultar sentimientos en el desempeño laboral: el 61,6% de aquellos asalariados que se ven obligados a tal hecho manifiestan estar implicados emocionalmente frente al 38,4% restante que presentan evidentes síntomas de desimplicación. En la misma línea, un 66,6% de los empleados cuyo trabajo supone

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

realizar tareas que entran en conflicto con sus valores personales afirman sentirse implicados, mientras que el 33,4% manifiesta sentirse desimplicados emocionalmente en relación con su actividad. Por lo que a pesar de que ambas variables han resultado estar asociadas estadística y significativamente con la implicación emocional, a la vista de los resultados del gráfico 21, parece que el sentido de tal asociación es positiva así se puede afirmar que no se confirma el planteamiento establecido en la hipótesis H2.4.2.

Gráfico 21. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente en base a indicadores de la calidad del empleo (demandas laborales).



Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.3. Variables de contexto organizativo

La V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010 refleja una elevada concentración de la fuerza de trabajo en unas pocas ocupaciones y sectores de actividad. Más del 60% de la mano de obra trabaja en cuatro grupos ocupacionales: de servicio y comerciales (17%), profesionales (16%), técnicos (16%) y trabajos manuales (13%). Asimismo, el 71% de la fuerza laboral trabaja para las empresas del sector privado en los sectores de venta al por mayor (18%), industria (17%) y otros servicios

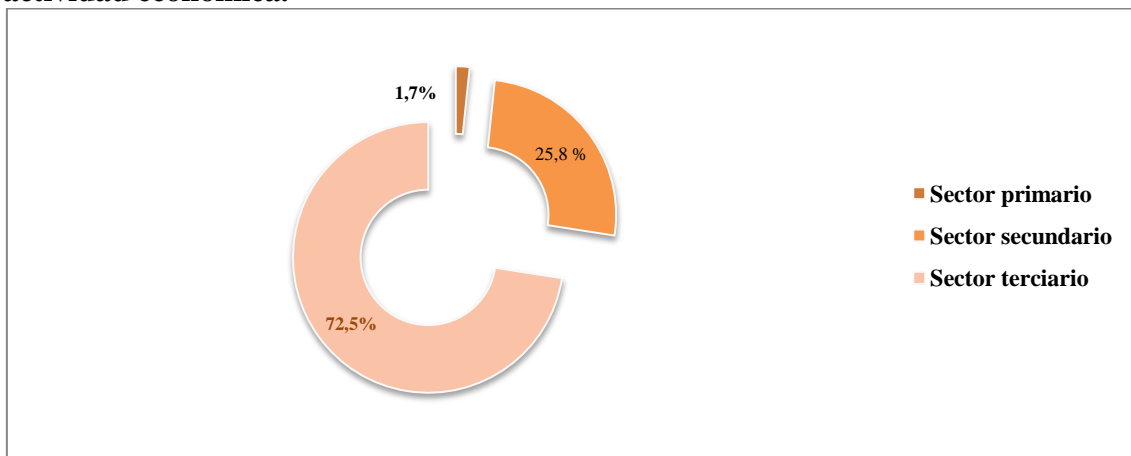
CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

(16%). Confirmando una tendencia de largo plazo, la importancia de la agricultura ha disminuido en la mayoría de los países de la UE, situándose la media en el 5% del total. Tres Estados miembros mantienen todavía niveles relativamente altos de empleo en este sector: Rumania (24,0%), Polonia (14,0%) y Grecia (12,0%). En Grecia y Rumania, los trabajadores agrícolas superan a los empleados industriales.

En cuanto a los asalariados europeos que componen la muestra objeto de la presente tesis, cabría destacar que el sector más representado es el de servicios (72,5%) compuesto por servicios generales, transporte, finanzas, administración, educación, salud, etc. Por el contrario, el sector menos representado es el primario (1,7%) (ganadero, pesquero, forestal y minero) (ver gráfico 22).

Gráfico 22. Distribución de frecuencias de asalariados europeos por sector de actividad económica.



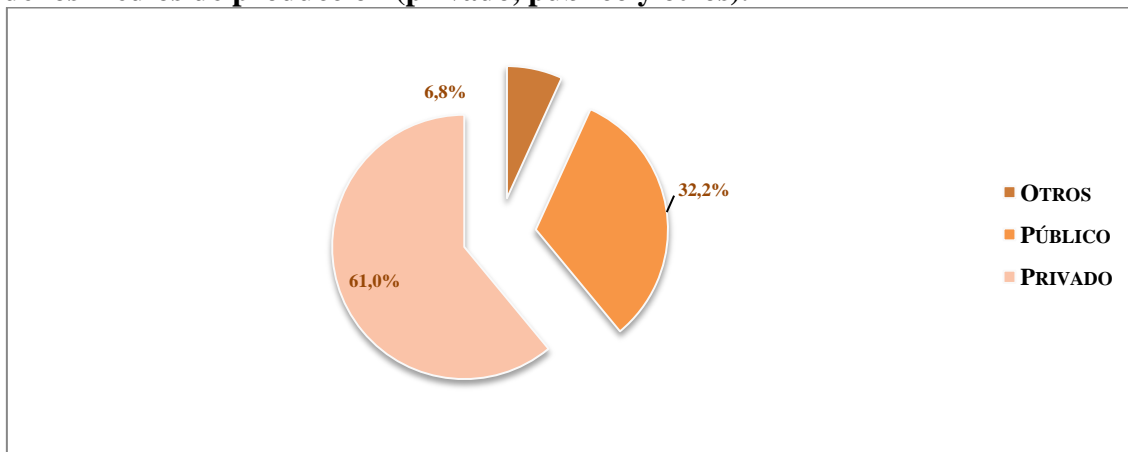
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la mayoría de los individuos que componen la muestra trabajan en el sector privado: un 61,0% frente al 32,2% del sector público y al 6,8% restante que trabaja en empresas mixtas, ONG u otro tipo de organizaciones menos frecuentes (ver gráfico 23).

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

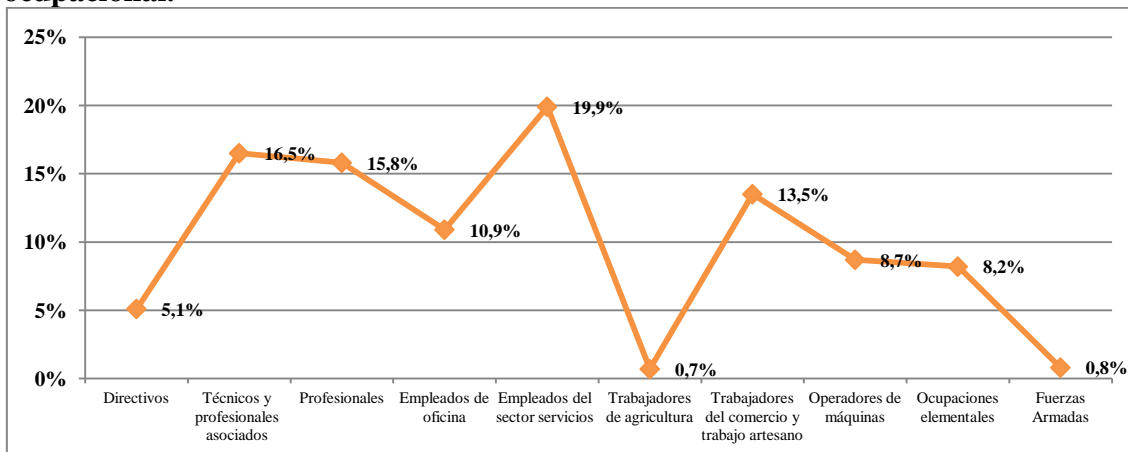
Gráfico 23. Distribución de frecuencias de asalariados europeos según propiedad de los medios de producción (privado, público y otros).



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta a los grupos ocupacionales, en el gráfico 24 se aprecia un predominio de los empleados del sector servicios, seguido por el de técnico y profesionales asociados, así como el de profesionales en sentido estricto. Los trabajadores del sector agrícola constituyen el grupo más minoritario representando únicamente un 0,7% del total.

Gráfico 24. Distribución de frecuencias de asalariados europeos según el grupo ocupacional.



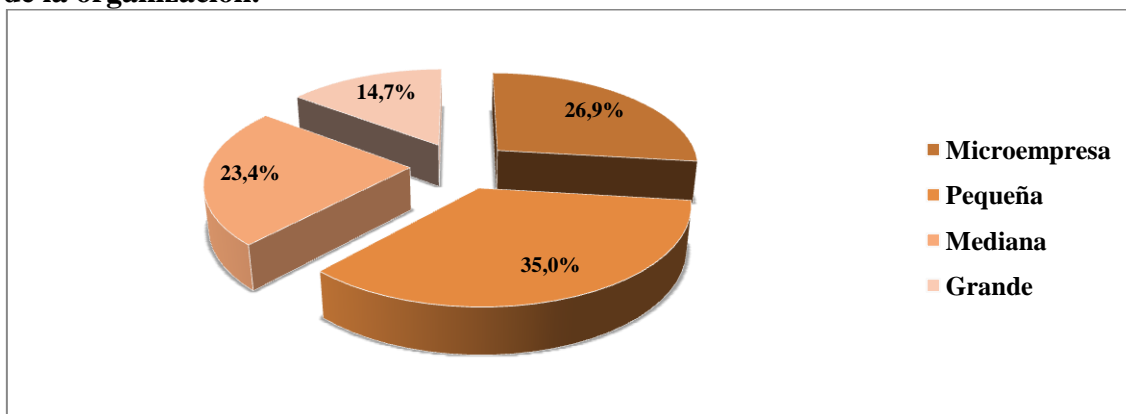
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en relación con el tamaño de las organizaciones se debe indicar que las más pequeñas predominan frente a las de mayor tamaño (ver gráfico 25).

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Gráfico 25. Distribución de frecuencias de asalariados europeos según el tamaño de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez descrita la muestra en relación con las variables de contexto organizativo a continuación se avanza en una segunda fase del análisis descriptivo explorando la posible asociación entre cada variable independiente y la implicación emocional en el lugar de trabajo (ver cuadro 21).

Cuadro 21. Distribución de frecuencias simples y condicionadas de variables de contexto organizativo de la muestra objeto de estudio.

Variables	Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado
	Implicados	No implicados	%	
Sector de actividad económica				14,737 (0,098)
Primario	58,0%	42,0%	1,7%	
Secundario	51,0%	49,0%	25,8%	
Terciario	50,5%	49,5%	72,5%	
Tipo de sector según propiedad de los medios de producción				137,605 (0,000)
Otros	60,1%	39,9%	6,8%	
Público	60,2%	39,8%	32,2%	
Privado	44,8%	55,2%	61,0%	
Grupo ocupacional				13,008 (0,162)
Directivos	53,1%	46,9%	5,1%	
Profesionales	48,5%	51,5%	15,8%	
Técnicos y profesionales asociados	51,7%	48,3%	16,5%	
Empleados de oficina	51,3%	48,7%	10,9%	
Empleados de sector servicios	50,9%	49,1%	19,9%	
Trabajadores de agricultura	52,3%	47,7%	0,7%	
Profesionales del comercio y manual	51,5%	48,5%	13,5%	
Operadores de máquinas	48,5%	51,5%	8,7%	

CAPÍTULO 3

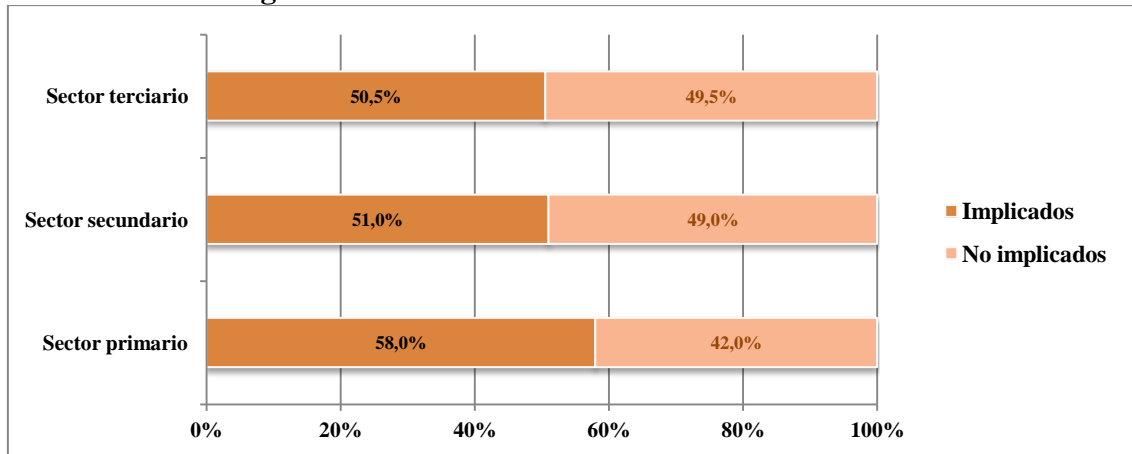
ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Ocupacionales elementales	53,9%	46,1%	8,2%	
Fuerzas armadas	31,9%	68,1%	0,8%	
Tamaño				1,595 (0,660)
Microempresa	51,7%	48,3%	26,9%	
Pequeña	51,1%	48,9%	35,0%	
Mediana	50,4%	49,6%	23,4%	
Grande	49,2%	50,8%	14,7%	

Fuente: Elaboración propia.

El estadístico Chi-Cuadrado de Pearson pone de relieve que no existe asociación significativa entre trabajar en un sector de actividad y otro en términos de implicación emocional, por lo que en este sentido se ratifica la hipótesis H3.1. De hecho como muestra el gráfico 26 las diferencias no son muy significativas, resultando estar muy próximas las cifras que recogen el porcentaje de implicados emocionales en cada uno de los sectores de actividad económica.

Gráfico 26. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según sector de actividad económica.



Fuente: Elaboración propia.

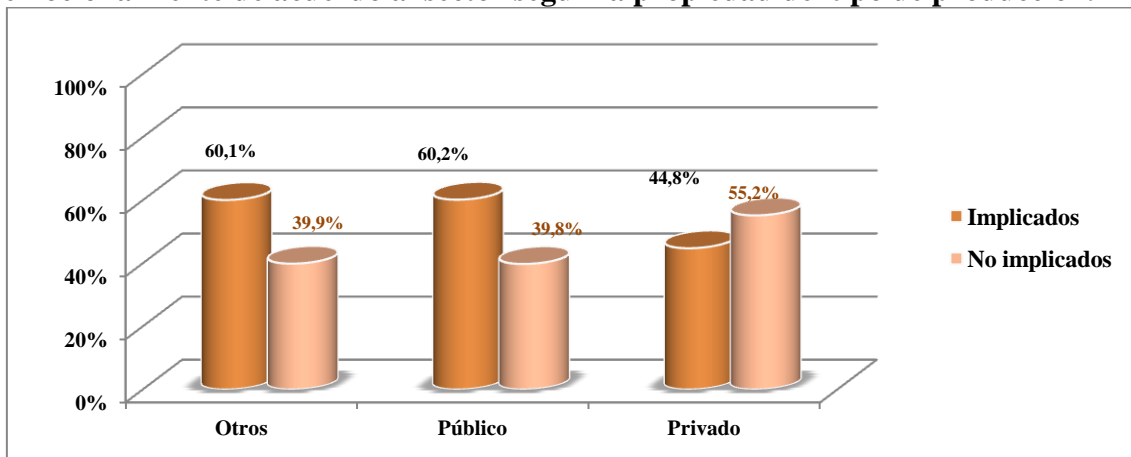
En relación con el tipo de sector según la titularidad de los medios de producción, los datos proporcionados en el cuadro 21 manifiestan la existencia de asociación significativa entre el tipo de sector y la implicación emocional. De este modo, se ratifica la hipótesis H3.2. El mayor porcentaje de asalariados europeos implicados se concentran en el sector público (60,2%), seguido muy de cerca por los de sectores sin ánimo de lucro y organizaciones mixtas (públicas y privadas) con un 60,1%. En sentido contrario, en el sector privado predominan los asalariados que

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

manifiestan sentirse desimplicados con su actividad laboral (55,2%) frente al 44,8% de implicados. A raíz de los resultados obtenidos parece que es el sector público el tipo de sector que estará positivamente relacionado con la implicación emocional, sin embargo, en la presente tesis doctoral se presuponía que es el sector privado el que puede ofrecer mejores condiciones potenciales para el desarrollo de la implicación emocional, fundamentalmente por su carácter menos burocrático e impersonal. Debido a estas circunstancias, en principio parece no cumplirse en su totalidad la hipótesis H3.2 (ver gráfico 27).

Gráfico 27. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente de acuerdo al sector según la propiedad del tipo de producción.



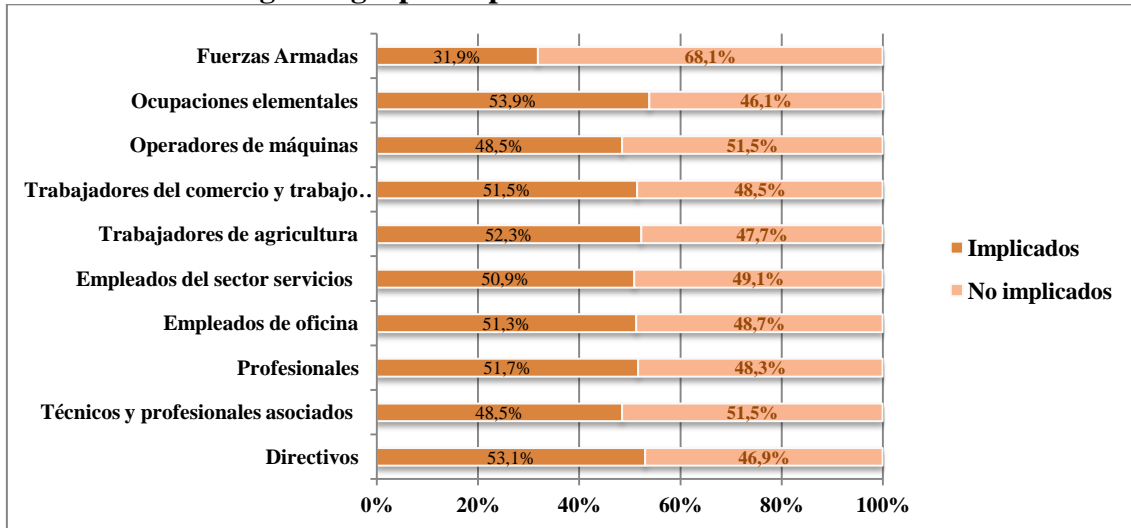
Fuente: Elaboración propia.

En otro orden de cosas, los datos reflejados en el cuadro 21 sugieren la ausencia de asociación estadísticamente significativa entre el grupo ocupacional y la implicación emocional, lo que en principio ratifica la hipótesis H3.3. Este hecho se aprecia de forma mucho más clara en el gráfico 28.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

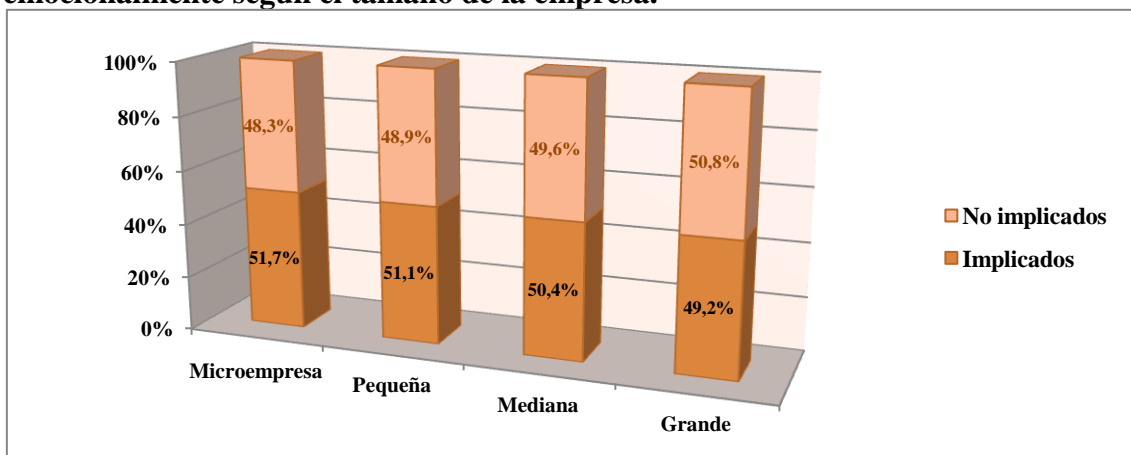
Gráfico 28. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según el grupo ocupacional.



Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, el tamaño de la organización no parece estar asociado significativamente con el desarrollo de la implicación emocional. Tal y como se aprecia en el gráfico 29, no existen diferencias significativas entre implicados y no implicados para los diferentes tamaños contemplados. De este modo se puede ratificar el cumplimiento de la hipótesis H3.4.

Gráfico 29. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según el tamaño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

A modo de resumen hay destacar que tan sólo la variable tipo de sector según la propiedad de los medios de producción (público versus privado) resulta estar significativamente relacionada al 5% con la variable implicación emocional (ver cuadro 21). Por ello se puede afirmar que se confirma la hipótesis (H3.2) y no se ratifican las hipótesis H3.1, H3.3 y H3.4 por la ausencia de relación con la variable objeto de estudio.

5.2.1.4. Variables actitudinales o de resultados

La literatura científica ha dado suficientes muestras del valor e importancia que para la salud de los individuos tiene el sentirse bien en el lugar de trabajo. Para algunas personas, el trabajo adquiere un significado sustancial y les genera sentimientos muy positivos, por ejemplo, al realizar tareas que consideran útiles para la sociedad en general o cuando éstas se desempeñan bien y se alcanzan los objetivos establecidos, todo lo cual se traduce en el desarrollo de actitudes laborales positivas tanto para el individuo como para la propia organización.

El cuestionario empleado en la presente tesis mide algunas de estas actitudes laborales, tales como satisfacción laboral, la motivación y variables resultado como el estrés o el bienestar laboral. En el siguiente cuadro se muestran las distribuciones de frecuencia simples y condicionadas, así como los resultados de la prueba Chi-Cuadrado, relativas al nivel de asociación entre cada una de las variables actitudinales consideradas y la implicación emocional.

Cuadro 22 Distribución de frecuencias simples y condicionadas de variables actitudinales y de resultado de la muestra objeto de estudio.

Variables		Frecuencia condicionada Tabla de contingencia		Frecuencia simple	Prueba Chi-cuadrado χ^2
		Implicados	No implicados	%	
Satisfacción laboral	Sí	50,6%	49,4%	81,2%	0,425 (0,514)
	No	51,7%	48,3%	18,8%	
Motivación	Sí	54,0%	46,0%	65,7%	43,372 (0,000)
	No	44,7%	55,3%	34,3%	
Estrés	Sí	57,8%	42,2%	44,5%	246,827 (0,000)
	No	36,2%	63,8%	55,5%	
Bienestar (tranquilo y relajado)	Sí	50,5%	49,5%	75,5%	0,153 (0,696)
	No	51,0%	49,8%	24,5%	

CAPÍTULO 3

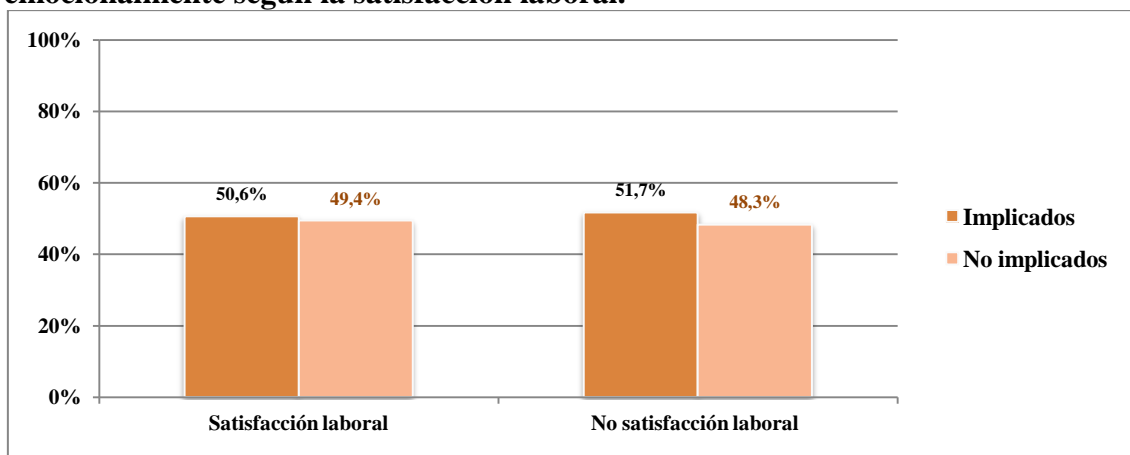
ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Bienestar (entusiasmo)	Si	51,0%	49,0%	83,8%	0,251 (0,617)
	No	50,2%	49,0%	16,2%	
Bienestar (confort)	Si	54,4%	45,6%	71,7%	13,810 (0,001)
	No	49,9%	50,1%	28,3%	

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se aprecia que más del 80% de los encuestados en la muestra objeto de estudio afirman que se encuentran satisfechos con las condiciones laborales que les ofrece su organización. Además, el estadístico Chi-Cuadrado advierte de ausencia de relación significativa entre la satisfacción laboral y la implicación emocional, por lo que, no se ratifica el cumplimiento de la hipótesis H4.1. Esta circunstancia se pone de manifiesto en el gráfico 30, donde se advierte que el ratio de implicación entre asalariados satisfechos e insatisfechos apenas difiere un punto porcentual: 50,6% frente a 51,7% respectivamente.

Gráfico 30. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia

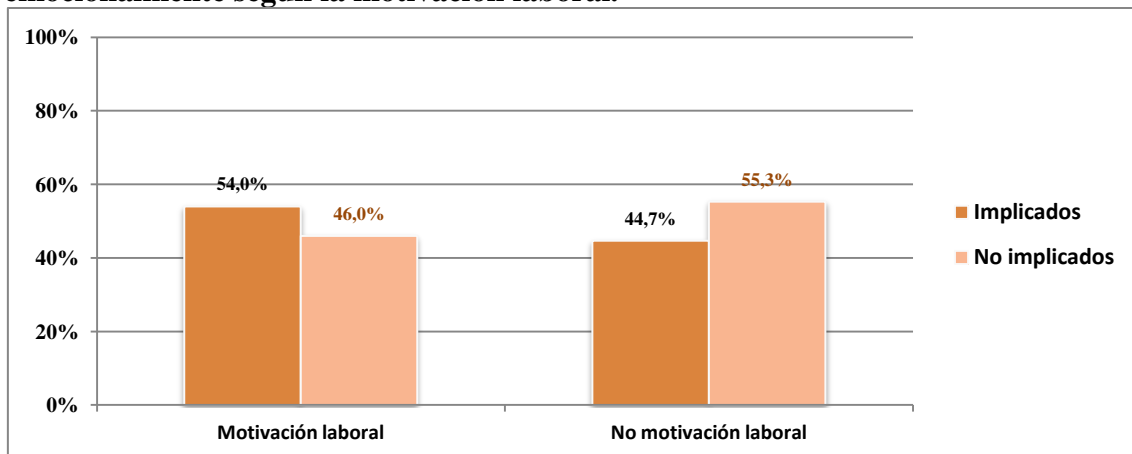
En segundo lugar el 65,7% de los asalariados que conforman la muestra manifiestan estar motivados en su lugar de trabajo, mientras que un 34,3% considera justo lo contrario. En este caso, la asociación entre motivación e implicación emocional sí presenta diferencias dignas de mención. Tal y como se puede apreciar en el cuadro 22, la aplicación del contraste de Pearson a un nivel de significación de 0,05 indica que sí existen diferencias significativas en la distribución de los encuestados en relación con la motivación laboral, en este sentido, se corrobora la hipótesis 4.2. Del mismo modo a la vista de los resultados mostrados en el gráfico 31, parece existir una asociación

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

positiva entre la variable motivación laboral y la implicación emocional: el 54,0% de los asalariados motivados declaran sentirse implicados con su actividad laboral, una ratio que desciende hasta el 44,7% en el caso de los empleados no motivados con su trabajo.

Gráfico 31. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según la motivación laboral.



Fuente: Elaboración propia.

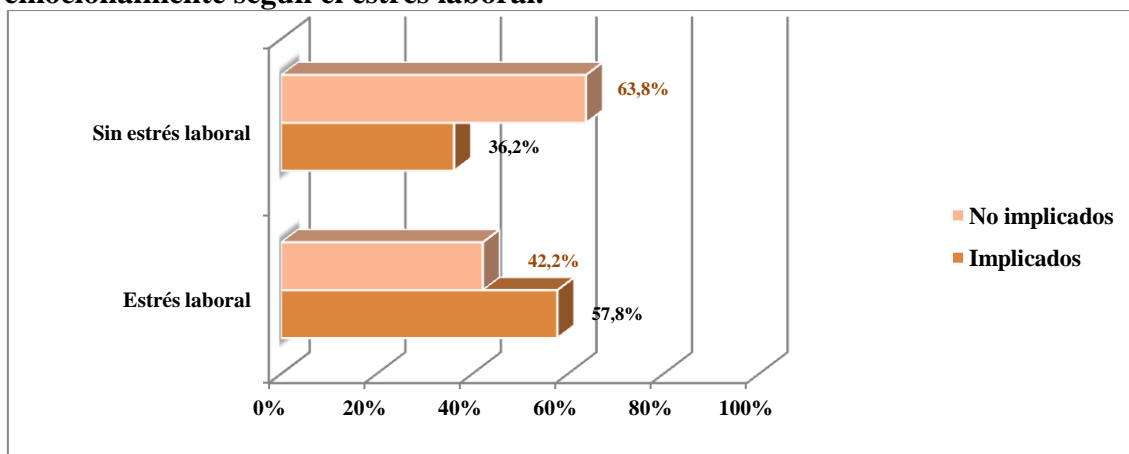
En tercer lugar, volviendo de nuevo a los resultados recogidos en el cuadro 22, se pone de manifiesto que el 55,5% de los individuos que conforman la muestra objeto de estudio declaran no sentirse estresados en su lugar de trabajo, aunque también es bastante elevada la proporción de asalariados con estrés (44,5%). Asimismo, el 57,8% de los trabajadores que manifiesta sentir estrés en su lugar de trabajo están implicados emocionalmente mientras que este porcentaje se reduce hasta el 36,2% entre los que no sufren estrés. La relación entre el estrés y la implicación emocional se encuentra en sintonía con las aportaciones de Ariza (2002) cuando afirma que el rendimiento laboral de calidad, creativo, flexible y comprometido con los objetivos organizacionales, solo se manifiesta en situaciones de estrés adecuados. En este sentido, se considera que el estrés llegará a constituirse como un verdadero riesgo psicosocial en caso de superar el nivel aceptado como aconsejable y necesario para la adaptación a un medio cada vez más complejo e incierto. Los datos empíricos presentados en el cuadro 22 confirman la hipótesis H4.3 en el sentido de existencia de asociación entre dicha variable y la implicación emocional, ya que se pone de manifiesto que la proporción de asalariados implicados emocionalmente que muestran estrés es superior si se compara con aquellos que por el contrario no lo desarrollan, hasta el punto de que se han hallado diferencias

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

estadísticamente significativas (χ^2 : 246,827; Sig. 0,000). Además, a la vista de los resultados expuestos en el gráfico 32, parece existir una asociación positiva entre sufrir estrés y desarrollar mayor implicación emocional, lo cual chocaría de frente con lo establecido en la hipótesis H4.4.

Gráfico 32. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según el estrés laboral.



Fuente: Elaboración propia.

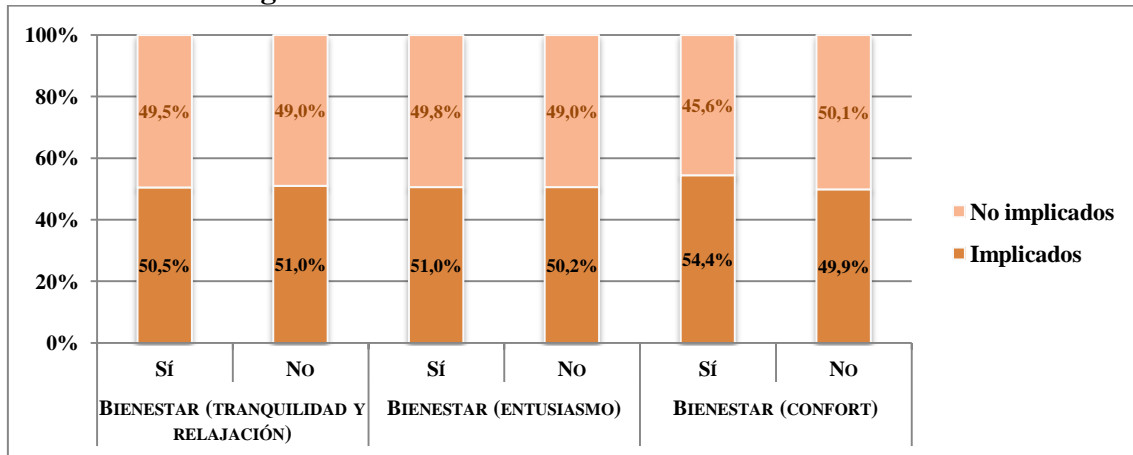
Finalmente, como se ha subrayado en varias ocasiones a lo largo de la presente tesis doctoral, cuidar del bienestar de los trabajadores puede constituir una fuente potencial para el desarrollo de actitudes como la implicación emocional. Obviamente, un empleado que siente bienestar en su lugar de trabajo parece tener más posibilidades de que sus sentimientos se vean afectados positivamente por el desempeño laboral, y por ende, estén más implicados con su trabajo. En la muestra objeto de esta investigación, el 75,5% de los asalariados declaran sentir bienestar laboral en términos de tranquilidad, el 83,8% en términos de entusiasmo y el 71,7% en confort. Al cruzar estas variables con la implicación emocional no se observan diferencias estadísticamente significativas en relación con la dimensión de la tranquilidad (χ^2 : 0,153; Sig. 0,696). Esto mismo ocurre con la dimensión entusiasmo del constructo de bienestar laboral (χ^2 : 0,153; Sig. 0,617). Sin embargo, la dimensión confort sí se erige como factor determinante de la implicación emocional, ya que la aplicación del contraste de Pearson a un nivel de significación de 0,05 indica la existencia de diferencias significativas entre encontrarse cómodo y confortable en el lugar de trabajo y el desarrollo de implicación emocional. Estos resultados no confirman el

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

planteamiento de la hipótesis H4.4, al no existir una asociación estadísticamente significativa de dos de las tres dimensiones del constructo de bienestar laboral (tranquilidad y entusiasmo). A la vista de los resultados del gráfico 33, sólo parece existir diferencias significativas entre los asalariados que perciben confort en su lugar de trabajo y aquellos que no en términos de implicación emocional.

Gráfico 33. Distribución de frecuencias de asalariados europeos implicados emocionalmente según el bienestar laboral.



Fuente: Elaboración propia

En resumen, a lo largo del presente apartado se ha realizado, un análisis descriptivo y exploratorio (análisis univariante) sobre un conjunto de variables que según la literatura científica impactan de modo significativo en el fenómeno objeto de investigación en la presente tesis doctoral. Asimismo, se ha analizado de manera bivariada la existencia de asociación o no de variable explicativa con la respuesta de manera independiente.

5.2.2. Relaciones no lineales con la implicación emocional.

Aunque no es lineal, el modelo de regresión logística, como queda de manifiesto en su expresión, sí que se basa en una combinación lineal de las variables predictivas posteriormente modulada a través de una función monótona, con la que se conserva el orden inducido por la linealidad subyacente. Como se ha puesto de manifiesto en el apartado 5.1, la correlación no lineal trata de superar las restricciones que representa la hipótesis de linealidad. El análisis bivariante de la correlación no lineal se constituye en este contexto como paso previo para la clasificación en aras a generar subconjuntos con

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

datos relevantes y hacer más en el menor tiempo posible (Liu y Yu, 2003). En el campo de investigación más reciente y como alternativa al análisis de correlación lineal, se utiliza la incertidumbre simétrica (SU_{XY}) como medida de dependencia estadística entre dos variables. Esta se define como la asociación entre cada variable explicativa X de carácter sociodemográfico, laboral, de contexto organizativo o actitudinal y la variable explicada Y (implicación emocional).

Calculada mediante la siguiente expresión:

$$SU(X, Y) = 2 \left[\frac{IG(X, Y)}{H(X) + H(Y)} \right]$$

En ella, $IG(X, Y)$ es la información mutua de dos variables aleatorias X e Y, la ganancia de información de la variable X con respecto a Y, una medida estadística de la reducción esperada de la entropía (desorden) de los datos al conocer el valor de X e Y. Dicha información mutua se obtiene como:

$$I(X; Y) = I(Y; X) = H(X) + H(Y) - H(X, Y).$$

Las entropías $H(X)$ y $H(Y)$ miden la incertidumbre de cada atributo por separado,

A partir de la expresión:

$$H(u) = - \sum p(u) \log_2(p(u))$$

donde la suma se extiende en los posibles valores de la variable y $p(u)$ representa la probabilidad de estos valores.

Se verifica que $SU(X, Y)$ es igual a cero si ambas variables son independientes, esto es, $H(X, Y) = H(X) + H(Y)$ y es igual a uno si ambas variables son completamente dependientes, esto es, $H(X) = H(Y) = H(X, Y)$.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Volviendo al presente estudio se calcula la incertidumbre simétrica (SU) de cada variable independiente en relación con la implicación dando como resultado una lista de atributos ordenados de mayor a menor correlación no lineal (ver cuadro 23).

Cuadro 23. Relación de variables correlacionadas de forma no lineal con la implicación emocional en el lugar de trabajo.

Variable	Incertidumbre simétrica = % de correlación no lineal
Su trabajo le exige que oculte sus sentimientos	3,67
Estrés	3,11
Participación, puede influir en decisiones que son importantes para su trabajo	2,82
Tiene la sensación de estar haciendo un trabajo útil (Significado de tarea)	2,75
Su trabajo implica realizar tareas que entran en conflicto con sus valores personales	2,41
Puede poner en práctica sus propias ideas en su trabajo	1,94
Tipo de sector (Otros, público y privado)	1,68
Posibilidades de participar en la mejora de la organización del trabajo o de los procesos de trabajo del departamento u organización.	1,52
Tareas complejas	1,46
Formación	1,20
Evalúa su propio trabajo	0,97
Autonomía en el orden de tareas	0,83
Puede dar su opinión en la elección de compañeros	0,79
Su trabajo le proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho (Identidad de tarea)	0,75
Autonomía en los métodos de trabajo	0,61
Motivación	0,59
Le consultan antes de fijar objetivos	0,58
Tiempo suficiente para realizar las tareas	0,53
Requieren las tareas diferentes habilidades	0,51
Antigüedad	0,51
Puede asistir a reuniones periódicas para exponer su punto de vista	0,49
Género	0,45
Trabajo en equipo	0,41
Sabe lo que se espera de Vd. en el trabajo (no ambigüedad de rol)	0,35
Desarrollo profesional	0,31
Tipo de contrato	0,29
Estado civil/pareja	0,28
Recibe formación	0,28
Autonomía en los ritmos de trabajo	0,27
Interrupción de tareas	0,27
Tareas monótonas	0,26
Edad	0,26
Amistad en el trabajo	0,20
Evaluación formal	0,18
Apoyo social procedente de superiores	0,12
Tareas repetitivas de 10 minutos	0,12
Confort	0,11

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro 23, existe correlación no lineal entre cada una de las variables de forma individual y el fenómeno de la implicación emocional, pero a unos niveles muy bajos, siendo el porcentaje mayor un 3,67%, al que le siguen muy cerca por orden de mayor a menor las incertidumbres simétricas de las variables estrés (3,11%), participación mediante la influencia en decisiones que son importantes para el trabajo del empleado (2,82%) y el significado de tareas (2,75%). A pesar de la baja correlación que existe entre cada una de las variables analizadas de forma individual y, por tanto, su escasa contribución en la explicación de la implicación emocional se entiende que, de forma conjunta y aditivamente podrían contribuir a obtener un resultado aceptable para su utilización en el análisis multivariante que se desarrolla en el siguiente apartado.

5.3. Análisis multivariante: Modelización de la implicación emocional en el contexto laboral europeo.

El objetivo de este apartado es realizar un análisis multivariante mediante dos técnicas estadísticas: Regresión Logística y Red Neuronal Artificial. Con la regresión logística se pondrá de manifiesto el efecto conjunto de las variables y su combinación más eficiente en la explicación y predicción de la probabilidad de que los asalariados europeos se encuentren implicados –o no implicados– emocionalmente con el contenido de su actividad laboral. Por otro lado, con el desarrollo de la Red Neuronal Artificial se pretende exclusivamente predecir o pronosticar el grado de implicación emocional de estas personas, dada la incapacidad de esta técnica para generar modelos explicativos de interpretación sencilla.

En definitiva, en la presente tesis doctoral se desarrolla un método basado en la linealidad (regresión logística) y otro basado en la no linealidad (red neuronal artificial) para la clasificación del nivel de implicación emocional que denotan los asalariados europeos en su lugar de trabajo. Lo que justifica el uso de una técnica lineal y otra no lineal es que la estadística clásica (modelo lineal) propone la forma más simple de clasificación de patrones a través de una función lineal de las variables explicativas, es decir, se trata de un proceso suficientemente estable con poca varianza en el resultado si comparamos entre diversos conjuntos de datos. Sin embargo, al confrontarlo con

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

métodos no lineales (red neuronal artificial) el error alcanzado puede ser superior por las propias restricciones características del supuesto de linealidad entre las variables.

Ahora bien, cabría señalar que el desarrollo del análisis multivariante parte de los resultados alcanzados en el análisis bivariante, de forma que, por un lado, para el diseño del modelo lineal de regresión logística binaria se seleccionan sólo aquellas variables que han resultado estar asociadas de forma lineal y estadísticamente significativas con la implicación emocional. Es decir, aquellas para las que la hipótesis de independencia con el fenómeno estudiado es rechazada al obtenerse un p-valor asociado al estadístico de contraste Chi-Cuadrado de Pearson menor que 0,05, concluyendo que con un nivel de confianza del 95% están asociadas con la variable dependiente de la implicación emocional, y, por otro lado, para el diseño del modelo no lineal de red neuronal artificial se seleccionan sólo aquellas variables cuyo coeficiente de incertidumbre simétrica es no nulo.

Todas las variables excluidas a partir del análisis bivariado para el posterior desarrollo del multivariado –según el diferente criterio adoptado en el estudio de la correlación lineal (Coef. Chi-Cuadrado de Pearson χ^2) y no lineal (Coef. De incertidumbre simétrica SU_{XY}), son recogidas en el cuadro 24. Como se puede apreciar, los dos criterios adoptados para la selección de variables coinciden en términos generales, excepto en tres variables (El líder es bueno/a resolviendo conflictos; Conciliación vida personal-laboral y Apoyo social procedente de compañeros/as) que aunque guardan relación lineal con la implicación emocional no resultan seleccionadas por el criterio no lineal

Cuadro 24. Variables no significativas de acuerdo al estadístico Chi-Cuadrado y variables no relevantes según la incertidumbre simétrica aportada por algoritmo FCBF.

Variables no significativas en su relación con la implicación emocional	Variables cuya incertidumbre simétrica $SU = 0$
Sector económico	Sector económico
Grupo ocupacional	Grupo ocupacional
Tamaño de la organización	Tamaño de la organización
Tareas repetitivas de 1 min	Tareas repetitivas de 1 minuto
El líder le respeta como persona	El líder le respeta como persona
El líder le proporciona <i>feedback</i>	El líder le proporciona <i>feedback</i>
El líder es bueno organizando y planificando el trabajo	El líder es bueno organizando y planificando el trabajo

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

	El líder es bueno/a resolviendo conflictos
Expectativas de permanecer en el mismo trabajo cuando tenga 60 años	Expectativas de permanecer en el mismo trabajo cuando tenga 60 años
Posibilidades de perder el trabajo	Posibilidades de perder el trabajo
	Conciliación vida personal-laboral
Riesgos físicos para la salud	Riesgos físicos para la salud
Satisfacción con el salario	Satisfacción con el salario
Satisfacción laboral	Satisfacción laboral
Bienestar laboral (Entusiasmo)	Bienestar laboral (Entusiasmo)
Autonomía en los descansos del trabajo	Autonomía en los descansos del trabajo
	Apoyo social procedente de compañeros/as
Siente algún tipo de discriminación en el lugar de trabajo	Siente algún tipo de discriminación en el lugar de trabajo
Bienestar laboral (Se siente tranquilo y relajado)	Bienestar laboral (Se siente tranquilo y relajado)

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se puede concluir en términos metodológicos que el procedimiento no lineal ratifica los resultados del método clásico basado en el supuesto de linealidad. Esto último no supone el efecto de las variables seleccionadas como relevantes, es decir, que guardan correlación con la implicación emocional, sea idéntico ya que la interpretación de sus coeficientes en términos de efectos lineales o no lineales no varía sustancialmente.

5.3.1. Medidas

5.3.1.1. Variable dependiente

Para la medición de la implicación laboral en su dimensión emocional se ha utilizado un ítem recogido en la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010 relacionado con el bienestar psicológico de los trabajadores. Los encuestados fueron preguntados acerca de su percepción individual sobre el siguiente asunto: *¿Se encuentra usted implicado emocionalmente con su trabajo?* Los asalariados europeos implicados emocionalmente con su actividad profesional fueron codificados como 1, mientras que los no implicados se codificaron con un 0.

5.3.1.2. Variables independientes

En base a la revisión bibliográfica efectuada previamente con relación al fenómeno de la implicación laboral, en el presente estudio se analizan una serie de variables independientes agrupadas en cuatro categorías: factores sociodemográficos, condiciones laborales, de contexto organizativo y variables actitudinales o de resultado.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

La relación definitiva de variables explicativas a incluir en el análisis multivariante tras el proceso de depuración realizado en los apartados previos con métodos lineales y no lineales se presenta en el cuadro 25, junto con la codificación empleada.

Cuadro 25. Relación de variables explicativas incluidas en el análisis multivariante.

Variables incluidas en el análisis multivariante					
Modelo lineal de regresión logística binaria	Modelo no lineal de red neuronal artificial		Distribución de frecuencias absolutas		
<i>Variables sociodemográficas</i>					
<i>Género</i> (0: Hombre; 1: Mujer)			3.051		3.006
<i>Edad</i> (0: Hasta 25; 1: 25-34; 2: 35-44; 3: 45-54; 4: Más de 55 años)	644	1.006	1.472	1.594	1.341
<i>Estado civil</i> (0: Con pareja; 1: Sin pareja)	4.462		1.415		
<i>Formación</i> (0: Hasta estudios primarios; 1: Estudios secundarios; 2: Estudios universitarios)	220	4.005		1.832	
<i>Tipo de contrato</i> (0: Otros; 1: Temporal; 2: Indefinido)	456	797		4.804	
<i>Antigüedad</i> (0: Hasta 4 años; 1: De 5 a 9 años; 2: Más de 10 años)	2.421	1.237		2.399	
<i>Variables laborales</i>					
<i>Tipo de tareas</i>					
<i>Demandas laborales</i>					
<i>Tareas repetitivas 10 min</i> (0: Sí; 1: No)	3.350		2.707		
<i>Tareas monótonas</i> (0: Sí; 1: No)	2.696		3.361		
<i>Interrupción de tareas</i> (0: Sí; 1: No)	2.278		3.379		
<i>Recursos laborales</i>					
<i>Tareas complejas</i> (0: No; 1: Sí)	2.233		3.824		
Su trabajo le proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho (Identidad de tarea) (0: No; 1: Sí)	275		5.782		
Tiene la sensación de estar haciendo un trabajo útil (Significado de tareas) (0: No; 1: Sí)	744		5.313		
Requieren las tareas diferentes habilidades (0: No; 1: Sí)	1.268		4.789		
<i>Autonomía</i>					
<i>Autonomía en el orden de tareas</i> (0: No; 1: Sí)	2.155		3.902		
<i>Autonomía en los ritmos de trabajo</i> (0: No; 1: Sí)	2.260		3.797		
<i>Autonomía en los métodos de trabajo</i> (0: No; 1: Sí)	1.877		4.180		
<i>Apoyo social</i>					
<i>Apoyo social procedente de superiores</i> (0: No; 1: Sí)	1.881		4.176		
<i>Apoyo social procedente de compañeros</i> (0: No; 1: Sí)			1.079		4.978
<i>Relaciones de amistad en el trabajo</i> (0: No; 1: Sí)	1.146		4.911		
<i>Estilo directivo</i>					
<i>El líder es bueno resolviendo conflictos</i> (0: No; 1: Sí)			1.087		4.970

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Participación			
<i>Influir en decisiones importantes en su trabajo</i> (0: No; 1: Sí)	1.943	4.114	
<i>Le consultan antes de fijar objetivos</i> (0: No; 1: Sí)	1.551	4.506	
<i>Vd. Participa en la mejora de su organización</i> (0: No; 1: Sí)	1.689	4.368	
<i>Puede dar su opinión en la elección de compañeros</i> (0: No; 1: Sí)	3.636	2.421	
<i>Puede poner en práctica sus propias ideas</i> (0: No; 1: Sí)	1.376	4.681	
<i>Puede asistir a reuniones periódicas para exponer su punto de vista</i> (0: No; 1: Sí)	2.116	3.941	
Algunos indicadores de calidad del empleo			
Demandas laborales			
<i>Su trabajo le exige que oculte sus sentimientos</i> (0: Sí; 1: No)	3.150	2.907	
<i>Su trabajo implica realizar tareas que entran en conflicto con sus valores personales</i> (0: Sí; 1: No)	1.363	4.694	
Recursos laborales			
<i>Trabajo en equipo</i> (0: No; 1: Sí)	1.040	5.017	
<i>Conciliación vida personal-laboral</i> (0: No; 1: Sí)	4.779	1.278	
<i>Desarrollo profesional</i> (0: No; 1: Sí)	2.619	3.438	
<i>Recibe formación</i> (0: No; 1: Sí)	3.627	2.430	
<i>Evaluación formal</i> (0: No; 1: Sí)	3.216	2.841	
<i>Evaluar el propio trabajo</i> (0: No; 1: Sí)	1.457	4.600	
<i>Sabe lo que se espera de Vd. en el trabajo</i> (0: No; 1: Sí)	227	5.830	
<i>Tiempo suficiente para hacer las tareas</i> (0: No; 1: Sí)	5.425	632	
VARIABLES DE CONTEXTO ORGANIZATIVO			
<i>Tipo de sector</i> (1: Otros; 2: Público; 3: Privado)	409	1.952	3.696
VARIABLES ACTITUDINALES O DE RESULTADO			
<i>Motivación</i> (0: No; 1: Sí)	2.079	3.978	
<i>Estrés</i> (0: No; 1: Sí)	1.249	4.643	
<i>Bienestar laboral (confort)</i> (0: No; 1: Sí)	1.967	4.090	

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Redes neuronales artificiales y regresión logística binaria

En los últimos años las redes neuronales artificiales han demostrado resultados satisfactorios en la solución de problemas complejos, constituyendo una herramienta útil en el análisis de datos en diferentes áreas o disciplinas: medicina, economía, ingeniería, biología y psicología (Cajal et al., 2001), hasta el punto de que cada vez más autores valoran su aplicabilidad con respecto a los modelos derivados de la estadística clásica (Bonilla y Puertas, 1997). Según Basheer y Hajmeer (2000), las aplicaciones de las redes neuronales pueden agruparse en diferentes categorías: clasificación de

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

patrones, agrupamiento, modelación, predicción, optimización, asociación y control. Cajal et al. (2001) concluyen que los temas prioritarios a los que puede aplicarse el análisis de redes neuronales versan sobre la clasificación de patrones (clasificación y predicción) y sobre la aproximación de funciones.

Según Pitarque et al. (2000) una de las causas que han llevado a los estadísticos e investigadores a un mayor interés sobre las redes neuronales radica en el tratamiento de problemas no lineales, ya que se consiguen mejores rendimientos a la vez que existe independencia del cumplimiento de los supuestos teóricos de las técnicas tradicionales. Precisamente, los procesos no lineales son señalados por Buscema (1999) como uno de los puntos más débiles a los que se enfrenta la investigación en ciencias sociales.

El uso de esta técnica en la teoría organizativa es aún incipiente, siendo a partir de los años noventa cuando se incrementa el interés de la literatura científica por la aplicación de las redes neuronales artificiales al mundo de las organizaciones (Montaño y Palmer, 2002). En un área más próxima al ámbito organizativo como es la psicología social, esta metodología permite clasificar respuestas actitudinales (Larasati, De Yong y Slevitch, 2011; Yay y Akinci, 2009; Salgueiro et al., 2006) o conductas sociales, tales como el síndrome del *burnout* (Ladstätter et al., 2010). Por un factor de oportunidad es fundamentalmente el motivo por el que se ha optado por la utilización de esta novedosa metodología, ya que hasta el presente son muy pocos los trabajos que han abordado la resolución de problemas de clasificación sobre variables actitudinales con red neuronal artificial (Minbashian et al., 2010; Wan-I Lee et al., 2008; Grønholdt y Martesen, 2005).

Pitarque, Roy y Ruíz (1998) analizan la eficacia clasificatoria de las redes neuronales artificiales en comparación con otros modelos estadísticos tradicionales (análisis discriminante y regresión logística), concluyendo que ambas técnicas pueden emplearse de forma complementaria, aunque los resultados en clasificación son más favorables para el caso de las redes neuronales⁵³. Sin embargo, Pitarque et al. (1998) mostraron que en tareas de predicción, las redes neuronales artificiales y los modelos de regresión tienden a obtener resultados de rendimiento similares. La clasificación constituye uno de los objetivos más planteados en investigación creciente la utilización

⁵³ Esta conclusión está en línea con los trabajos de Navarro (1998) o Sarle (1998).

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

de las redes neuronales artificiales. En situaciones reales se comprueba con frecuencia que el análisis mediante regresión logística no es capaz de determinar las fronteras de decisión de una tarea de clasificación, sobre todo cuando dichos límites alcanzan un alto nivel de no linealidad. En este caso, una técnica alternativa consiste en no suponer nada acerca de las distribuciones de probabilidad de los datos, estimando directamente las diferentes clases del problema a partir del entrenamiento de los datos disponibles. Tal y como se ha indicado, las redes neuronales han demostrado ser una potente herramienta eficaz para fines de clasificación bajo la hipótesis de no linealidad, constatándose en diversos estudios su superioridad frente a otras técnicas de clasificación.

Aunque es verdad que los modelos de regresión han sido tradicionalmente la herramienta más utilizada en el estudio de las actitudes laborales, en los últimos años los sistemas expertos y las redes neuronales artificiales se han considerado otras alternativas de éxito para la investigación de las conductas y comportamientos de los trabajadores (Somers, 2001). Algunos estudios en psicología de las organizaciones y del trabajo han utilizado redes neuronales artificiales, logrando una mayor precisión de predicción que con las estadísticas convencionales (Tung, et al., 2005).

La literatura muestra varias limitaciones del análisis de regresión múltiple que son superados por las redes neuronales artificiales (Uysal y Roubi, 1999). En primer lugar, la complejidad de los modelos de regresión se limita a relaciones lineales entre variables. Sin embargo, las redes neuronales artificiales son capaces de trabajar de forma no lineal en el análisis de grandes cantidades de datos sujetas a imprecisiones. En segundo lugar, el rendimiento de las redes neuronales artificiales no disminuye como consecuencia de la multicolinealidad. Asimismo, la red neuronal artificial puede identificar patrones existentes en datos que no afloran con los métodos tradicionales. Por último, en los modelos de regresión el analista debe especificar previamente la relación entre la variable dependiente y las variables explicativas sobre la base de un conocimiento a priori o hipótesis que relacionen ambas dimensiones. Tales especificaciones son innecesarias con las redes neuronales artificiales ya que la propia red "aprende" sobre datos ocultos y relaciones complejas en los datos.

Pero el análisis de redes no está exento de inconvenientes. El más importante de ellos es la dificultad de la interpretación práctica de las representaciones internas y los

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

parámetros obtenidos por la red neuronal, debido a la imposibilidad de conocer de forma rápida los pesos de la red, es decir, el efecto que cada variable explicativa tiene sobre la variable explicada (Montaño y Palmer, 2002). Recientemente, el análisis de sensibilidad ha hecho posible superar este serio inconveniente, facilitando la interpretación de los resultados asociados a esta metodología (Lisboa, Mehridehnavi y Martin, 1994).

Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, la metodología utilizada en la presente tesis doctoral combina la inteligencia artificial con regresión lineal en el área de los recursos humanos, con el fin último de determinar los factores que afectan al desarrollo de actitudes de implicación laboral en su dimensión emocional. Para conseguir este objetivo en los próximos apartados se estiman dos modelos de clasificación: Regresión Logística (RL) y una Red neuronal Artificial (RNA) mediante el procedimiento ELM (*Extreme Learning Machine*).

5.3.3. Regresión logística

En la elección de una técnica estadística de análisis multivariante sobre la relación de dependencia entre variables, hay que anticiparse en dos cuestiones claves. Por un lado, determinar el número de variables explicadas y las relaciones con las independientes o explicativas. Y por otro, establecer el tipo de escala de medida de la variable dependiente, la cual puede ser continua o no continua. La regresión logística es una técnica estadística multivariante que surge en la década de 1960 como alternativa al procedimiento de la estimación de los mínimos cuadrados ordinarios tradicionalmente utilizado en el modelo de regresión lineal (Ortega y Cayuela, 2002). Esta técnica permite estimar la probabilidad de ocurrencia de un evento o suceso como función de un conjunto de variables predictoras. O lo que sería lo mismo, ayuda a establecer qué combinación de variables es la más eficiente en la explicación de la variable dependiente objeto de estudio. Numerosos autores coinciden en que la argumentación para el empleo de la regresión logística con respuesta cualitativa reside, tanto en su capacidad para examinar el efecto de las variables explicativas en la probabilidad de ocurrencia del fenómeno investigado, como en que constituye una técnica de fácil interpretación.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

En la presente tesis doctoral se persigue conocer la relación entre una variable dependiente cualitativa dicotomizada –la implicación emocional– y un conjunto de variables independientes cualitativas. Este objetivo de investigación conduce a plantear un modelo de regresión logística binomial como principal técnica de análisis lineal. El modelo de regresión logística binaria es un caso particular de los denominados modelos de regresión con respuesta dicotómica. Este método clásico permite desarrollar un modelo *logit* para estudiar la probabilidad de ocurrencia del suceso investigado –estar implicado emocionalmente con el puesto de trabajo– frente a la probabilidad de ocurrencia del suceso contrario –la no implicación con el trabajo o alienación laboral–, atendiendo a un conjunto de variables que, por un lado, la revisión bibliográfica ha identificado como antecedentes del fenómeno de la implicación emocional (características individuales, laborales-contextuales y actitudinales) y, por otro, han sido seleccionadas a partir del análisis bivalente desarrollado en el apartado 5.1.1.

En definitiva, lo que se persigue con esta técnica multivariante es conocer la probabilidad de que suceda un evento determinado como función de ciertas variables independientes que se consideran relevantes. Si se representa por Y la variable dependiente y se designan por $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$ las variables explicativas, la ecuación general (o *función logística*) quedaría del modo siguiente:

$$P(Y = 1) = 1 / [(1 + \exp(-\beta_0 - \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2 - \beta_3 X_3 - \dots - \beta_k X_k))]$$

donde $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$, son los parámetros del modelo, y *exp* denota la función exponencial.

Asimismo, otra forma de presentar este modelo viene dada por:

$$\frac{p}{1-p} = e^{\beta_0 + \sum_{i=1}^k \beta_i X_i}$$

El primer miembro de esta igualdad se denomina ratio de riesgo –o también *odds ratio* (OR)– y representa la probabilidad relativa del suceso investigado frente a su no

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

ocurrencia. Así, una OR cuyo valor fuera x indicaría que es x veces más probable que un asalariado esté implicado emocionalmente frente a desarrollar la actitud de desimplicación laboral. Desde este punto de vista, la interpretación de los coeficientes del modelo resulta sencilla. Una vez elegida la variable X_j y el resto de las variables independientes, ante cualquier incremento unitario de este predictor la razón entre las *odds ratio* vendrá dada por:

$$\Delta \frac{p}{1-p} = e^{\beta_j}$$

De esta forma, si $\beta_j > 0$, el incremento en la ratio de riesgo será mayor que 1, lo que significa un incremento en la probabilidad de ocurrencia del suceso investigado.

Como se ha puesto de manifiesto hasta este momento, el objetivo del desarrollo del modelo de regresión logística binaria es valorar la incidencia que las variables seleccionadas en el análisis bivariado tienen sobre la probabilidad de que los asalariados europeos desarrollen la actitud laboral de la implicación emocional en su lugar de trabajo. Para ello, a continuación se recogen en el cuadro 26 los principales resultados del modelo lineal de regresión logística. La presentación de estos sigue la siguiente estructura. En primer lugar se comenta la validez del modelo obtenido y su capacidad de generalización. Posteriormente, se indican cuáles son las variables seleccionadas por el propio modelo de regresión logística que reflejan el perfil del asalariado europeo implicado emocionalmente con su puesto de trabajo. A continuación se enumeran tales variables en orden decreciente, es decir, en función de su impacto sobre el desarrollo del fenómeno objeto de estudio. Por último, se comentan los resultados agrupados en función de las diferentes categorías –sociodemográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales– consideradas en el modelo, lo que servirá para contrastar si se ratifican o refutan las hipótesis planteadas en la presente tesis doctoral.

Antes de iniciar la interpretación de los resultados del modelo de regresión logística resulta imprescindible desarrollar una serie de pruebas que permitan establecer

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

si la bondad del ajuste es alta y, por lo tanto, el modelo válido. Como en cualquier otro modelo estadístico, el de regresión logística admite diversos contrastes de hipótesis que determinan su validez, tanto en términos globales como individuales. Los primeros evalúan en su conjunto la posibilidad de que realmente el fenómeno investigado pueda ser modelado mediante una expresión del tipo elegido, mientras que los segundos, cuya validez está supeditada a los primeros, examinan la conveniencia de incluir o no cada una de las variables en el modelo considerado. En la presente tesis doctoral se emplea como medida global el índice de bondad de ajuste de Hosmer–Lemeshow, cuyo valor será más reducido cuanto más ajustado sea el modelo y, por consiguiente, tanto más significativo cuanto mayor sea el correspondiente p–valor. Con dicha prueba se contrasta la hipótesis nula de que el modelo ajusta correctamente, por tanto, dado el “p-valor” asociado a este modelo (0,820), se aceptaría dicha hipótesis. Este valor concluye que las variables empleadas son adecuadas para obtener un ajuste estadísticamente significativo, a la par que sugiere que existen razones sobradas para aceptar la validez del mismo. Asimismo, la prueba ómnibus del modelo, utilizada para este fin, presenta un Chi-Cuadrado de 1119,780 (Sig. 0,000). Estas pruebas confirman que el modelo explicativo propuesto mediante regresión logística es globalmente significativo con las variables seleccionadas (p-valor < 0.05).

A continuación se comentan las variables incluidas en el modelo final agrupadas por categorías. De este modo, en referencia a las variables de naturaleza sociodemográfica, en el cuadro 26 se aprecia que la probabilidad de que un individuo desarrolle implicación emocional con su puesto de trabajo, es decir, que el desempeño laboral represente un elemento importante para la autoestima del mismo, es superior entre los hombres, de mayor edad, que conviven en pareja o están casados y que acumulan un elevado número de años de permanencia en la organización. Desde el punto de vista de las variables de carácter laboral, el asalariado implicado emocionalmente desempeña tareas que requieren de un aprendizaje continuo (complejo o retador), dispone de autonomía para decidir sobre el orden de las tareas, no es interrumpido y dispone de tiempo suficiente para su desempeño. Además, mantiene buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo al mismo tiempo que percibe que su superior resuelve adecuadamente los conflictos que van surgiendo. Por otra parte, tiene capacidad para influir en las decisiones que son importantes para su trabajo

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

y para aportar nuevas ideas, trabaja en equipo y dispone de facilidades que le permite conciliar su vida personal con la laboral. Asimismo el asalariado europeo implicado con su trabajo tiene la sensación de estar desarrollando un trabajo útil y bien hecho, no se encuentra obligado a ocultar los propios sentimientos o emociones y no percibe que sus valores personales entren en conflicto con el contenido de su actividad. La única variable de contexto organizativo que entra en el modelo definitivo es el tipo de sector según la titularidad de la propiedad de los medios de producción. Así, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los asalariados del sector público se muestran más implicados que sus colegas del sector privado. Por último, respecto a las variables de tipo actitudinal hay que indicar que la implicación emocional emerge de forma más significativa entre los asalariados europeos más motivados y con menor nivel de estrés.

A pesar de todo, el impacto de cada una de las variables significativas en la probabilidad de mostrar mayor o menor nivel de implicación emocional difiere sustancialmente de unas a otras, como indica el análisis de los intervalos de confianza obtenidos para las correspondientes exponentes de B (ver cuadro 26). Como era de esperar, un importante número de variables laborales condicionan el desarrollo de la implicación emocional, constituyendo la categoría más determinante para comprender el fenómeno investigado. A continuación se enumeran las diferentes variables seleccionadas por el modelo en orden decreciente en su impacto sobre la implicación emocional. De esta manera, el efecto más intenso se aprecia en la variable “significación de tareas” (OR = 2,341), de tal modo que los individuos que consideran que desempeñan tareas útiles –tanto para la organización en sí como para la sociedad en general–, se muestran mucho más implicados con su actividad laboral. En estas circunstancias, la actividad profesional adquiere un significado especial para el individuo, lo que le lleva a sentirse más identificado desde un punto de vista afectivo o emocional con el propio trabajo. En segundo lugar, la variable con mayor influencia sobre el fenómeno investigado es la que hace referencia a la ocultación de sentimientos, con un cociente de “odds ratios” de 2,038, de forma que la ausencia de tal demanda duplica la probabilidad relativa de estar implicado emocionalmente con el trabajo. Esta variable presenta un intervalo de confianza amplio, ya que el límite superior para la razón evaluada es 228,8%, mientras que en el extremo inferior esta misma razón se sitúa en el 181,6%. En valores similares se halla la probabilidad la variable referida a la

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

posibilidad de conflicto entre los valores personales y las exigencias del puesto, ya que cuando el propio desarrollo de las tareas no entra en conflicto con los valores individuales la probabilidad de estar implicado es casi el doble que cuando se produce la situación contraria. En este caso el intervalo de confianza oscila entre un 165,1% y un 219,2% en la hipótesis más positiva. Como se puede apreciar, de nuevo entra en juego otra variable estrechamente relacionada con la dimensión afectiva de la actitud individual, lo que ratifica el hecho de que fundamentalmente lo que atrae y vincula al individuo con su trabajo –implicación- depende sobre todo del sentimiento que este le genere.

Otro de los efectos más intensos se aprecia en la relación con la variable que representa la posibilidad del individuo de participar en la toma de decisiones, obteniéndose un cociente de “odds ratios” de 1,615. A continuación aparece la disponibilidad de tiempo suficiente para la realización del trabajo, que constituye el quinto factor más relacionado con la implicación emocional (OR: 1,445). En esta exposición por orden de importancia surge ahora el sentimiento de estar realizando un trabajo bien hecho (OR = 1,398).

La sexta variable que es selecciona por el modelo de regresión logística es de naturaleza sociodemográfica, en concreto el género (OR = 1,295). Este resultado indica que la probabilidad de que un hombre se implique emocionalmente con su trabajo es del 129,5% en comparación con una mujer.

En relación con el desarrollo de tareas complejas se aprecia que la probabilidad de que un individuo se sienta implicado emocionalmente con su puesto de trabajo aumenta aproximadamente 1,3 veces entre aquellas personas que realizan este tipo de tareas retadoras que requieren de un aprendizaje continuo.

La capacidad de resolución de conflictos del líder también se relaciona con el grado de implicación emocional que desarrollan sus colaboradores, impactando positivamente con una probabilidad relativa de 124,1%. De modo complementario la participación del empleado -materializada en la posibilidad de poner en práctica sus propias ideas- aumenta la probabilidad de estar implicado en un 120,2%, con un intervalo de confianza localizado entre 102,6% y 140,8%. También es más probable el

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

desarrollo de la implicación emocional entre los asalariados que trabajan en equipo (OR = 1,198) y que cuentan con amistades en su lugar de trabajo (OR = 1,197). Regresando de nuevo a la categoría de variables sociodemográficas, los resultados obtenidos sugieren que los asalariados que viven en pareja o están casados presentan un 118,4% más de posibilidades de mostrarse implicado en comparación con los que están solteros o viven solos.

El resto de variables que inciden sobre la probabilidad relativa de desarrollar apropiados niveles de implicación emocional son disponer de facilidades para la conciliación entre la vida personal y laboral (OR = 1,186), estar motivado en el lugar de trabajo (OR = 1,166) y contar con autonomía para decidir el orden en el que se desempeñan las tareas (OR = 1,135).

Algunas variables del modelo se relacionan negativamente con el desarrollo de la implicación emocional. Esta circunstancia se produce cuando se desarrolla un trabajo con muchas interrupciones (OR = 0,872), cuando se trabaja en organizaciones de titularidad privada (OR = 0,706) y cuando el empleado se encuentra estresado como consecuencia del desarrollo de su actividad laboral (OR: 0,492) de tal forma que un asalariado estresado presenta la mitad de probabilidad de mostrarse implicado en comparación con otro que no lo esté (la probabilidad oscila entre el 43,5% y el 55,8%).

Como se ha mencionado anteriormente, a continuación se desarrolla un análisis por categorías –sociodemográficas, laborales, de contexto organizativo y actudinales o de resultado– que servirá para verificar el cumplimiento o no de las hipótesis planteadas.

En cuanto a la categoría de variables sociodemográficas y en relación con la hipótesis H1.1, que presupone mayor implicación emocional entre las mujeres si se compara con los hombres, en base a los resultados empíricos obtenidos se llega justo a la conclusión contraria, refutándose de este modo tal hipótesis. Sin embargo, como se puede comprobar en el cuadro 26, la edad sí se erige como factor positivo en el desarrollo de la implicación emocional, en el sentido de que con el paso de los años y dado el rol crucial que el trabajo representa en la vida del individuo, este se mostrará más implicado emocionalmente con el mismo, por lo que se ratifica la hipótesis H1.2.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Respecto al nivel de formación académica se observa que, cuando entra en juego el efecto conjunto de otras variables, esta queda excluida del modelo lineal de regresión logística, por lo que no se cumple la hipótesis H1.3 que suponía una mayor implicación emocional entre los titulados universitarios. En relación con la hipótesis H1.4, que defendía la no asociación entre el estado civil y el desarrollo de la implicación en su dimensión afectiva, tampoco se puede ratificar, ya que el modelo final concluye que las personas que están casadas o que conviven en pareja demuestran estar más implicados emocionalmente con su actividad profesional.

Con respecto al segundo bloque de hipótesis H2, referidas a los factores de naturaleza laboral, se debe indicar que, por un lado la estabilidad en el empleo queda excluida del modelo final, incumpléndose de este modo el planteamiento realizado en la hipótesis H2.1 que esperaba una mayor implicación entre los trabajadores con contrato indefinido. Por otro lado, en relación con la variable antigüedad, en este caso sí se ratifica la hipótesis H2.2, que planteaba que a mayor número de años en la organización mayor probabilidad de desarrollo de actitudes como la implicación emocional.

Siguiendo con el bloque de variables de carácter laboral que constituyen recursos a disposición del trabajador, en el cuadro 26 se observa que todas ellas se relacionan positivamente con el desarrollo de la implicación emocional. Por lo que en términos generales, se puede afirmar que se ratifica la hipótesis global H2.3. Profundizando en esta, en relación con el tipo de tareas se ratifica la hipótesis H2.3.1, ya que la identidad, el significado y la complejidad de estas impactan de forma conjunta positiva y significativamente en el desarrollo de la implicación emocional.

Asimismo, de entre todas las variables relacionadas con la autonomía en el puesto de trabajo, sólo la referida a la posibilidad de decidir sobre el orden de realización de las tareas queda recogida por el modelo de regresión logística binaria, por lo que en este sentido se confirma la hipótesis H2.3.2. Similar resultado se obtiene en relación con las variables incluidas en la categoría de apoyo social, de forma que finalmente tan sólo el disponer de relaciones de amistad en el trabajo se erige como variable asociada con la probabilidad de desarrollar implicación emocional. Este resultado confirma parcialmente la hipótesis H2.3.3, ya que el apoyo social procedente

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

de compañeros y superiores finalmente queda excluido del modelo definitivo

En cuanto al estilo directivo, únicamente la capacidad de solventar conflictos por parte del superior se encuentra relacionada positivamente con la implicación emocional, de forma que se corrobora parcialmente la hipótesis H2.3.4.

En otro sentido, como se acepta al inicio del presente estudio, cualquier opción de participación a disposición de los trabajadores constituye un recurso laboral que impacta positivamente en actitudes como la implicación emocional. En esta línea, el modelo lineal obtenido contempla dos variables relacionadas positivamente con la implicación emocional (puede poner en práctica sus propias ideas e influir en decisiones que son importantes para su trabajo), por lo que se ratifica la hipótesis H2.3.5.

El resto de indicadores laborales contemplados - trabajar en equipo, disponer de facilidades para la conciliación vida personal-laboral, disponer de tiempo suficiente en la realización de tareas y autoevaluación del desempeño- se erigen como recursos laborales que impactan de forma positiva en la implicación emocional, por lo que se ratifica el cumplimiento de las hipótesis H2.3.6, H2.3.7, H2.3.9, H2.3.11, respectivamente. Sin embargo, el modelo de regresión logística no ha logrado confirmar el planteamiento realizado en otras cuatro hipótesis referidas al desarrollo profesional (H2.3.8), a la formación en la empresa (H2.3.10), a la ausencia de ambigüedad de rol (H2.3.13) y a la satisfacción con el salario (H2.3.14).

Desde el punto de vista de las variables que constituyen demandas laborales para el individuo, en el cuadro 26 se observa que todas ellas obstaculizan el desarrollo de la implicación emocional. En primer lugar cabría destacar que de las distintas variables relacionadas con el tipo de tareas, sólo las interrupciones que se producen durante el desempeño de las mismas afectan negativamente al fenómeno investigado, cumpliéndose de este modo parcialmente la hipótesis H2.4.1. La hipótesis no se cumple en su totalidad debido a que el resto de demandas laborales (tareas repetitivas y monótonas) quedan excluidas del modelo final resultante.

Por otro lado, realizar tareas que entran en conflicto con los valores personales y verse obligado a ocultar sentimientos en el lugar de trabajo se erigen como demandas

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

laborales que afectan negativamente al fenómeno objeto de estudio, por lo que se confirma la hipótesis H2.4.2.

En relación con la tercera categoría de variables, las referidas al contexto organizativo, en el cuadro 26 se observa que la única variable que aparece en el modelo final es la referida a la titularidad pública o privada de la organización, aunque el sentido de la asociación con la implicación emocional no es el planteado en la hipótesis H3.2, ya que el cociente de OR sugiere que la probabilidad de que un asalariado europeo se encuentre implicado emocionalmente es mayor entre aquellos que trabajan en el sector público. El resto de variables de la mencionada categoría no presentan relación multivariante con el fenómeno investigado: ni el sector de actividad económica (H3.1), ni el tamaño de la organización (H3.3.) ni tampoco el grupo ocupacional (H3.4).

Finalmente, con respecto a la cuarta y última categoría de variables – actitudinales y/o de resultado–, se obtienen los siguientes resultados. Por un lado, se confirman las hipótesis H4.2 -que relaciona positivamente la motivación laboral con el desarrollo de la implicación emocional- y H4.3 que indica la existencia de asociación negativa entre este fenómeno y el estrés laboral. Por otro, el modelo resultante no ratifica ni la hipótesis relativa a la satisfacción laboral (H4.1), ni la referida al bienestar laboral (H4.4).

Cuadro 26. Regresión logística: Factores que determinan la implicación emocional en el puesto de trabajo.

Variables en la ecuación final	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% EXP(B)	
							Inf.	Sup.
Variables sociodemográficas								
Género (H1.1)	0,259	0,059	19,516	1	0,000	1,295	1,155	1,452
Edad (H1.2)	0,052	0,023	5,283	1	0,022	1,053	1,008	1,101
Estado civil (H1.4)	0,169	0,069	5,965	1	0,015	1,184	1,034	1,356
Variables laborales								
Antigüedad (H2.2)	0,073	0,034	4,617	1	0,032	1,076	1,006	1,150
Tipo de tareas								
Su trabajo le proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho (Identidad de tarea) (RI) (H2.3.1)	0,335	0,161	4,331	1	0,037	1,398	1,020	1,916

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

Tiene la sensación de estar haciendo un trabajo útil (Significado de tarea) (RI) (H2.3.1)	0,850	0,101	70,969	1	0,000	2,341	1,920	2,853
Tareas complejas (RI ⁵⁴)(H2.3.1)	0,235	0,061	14,628	1	0,000	1,265	1,121	1,427
Interrupción de tareas (DI ⁵⁵) (H2.4.1)	-0,137	0,061	5,057	1	0,025	0,872	0,773	0,983
Autonomía								
Orden de tareas (RI) (H2.3.2)	0,127	0,065	3,841	1	0,050	1,135	1,000	1,288
Apoyo social								
Amistad trabajo (RI) (H2.3.3)	0,180	0,075	5,733	1	0,017	1,197	1,033	1,387
Estilo directivo								
El líder es bueno resolviendo conflictos (RI)(H2.3.4)	0,216	0,078	7,660	1	0,006	1,241	1,065	1,447
Participación								
Puede poner en práctica sus propias ideas en su trabajo (RI) (H2.3.5)	0,184	0,081	5,217	1	0,022	1,202	1,026	1,408
Influir en decisiones que son importantes para su trabajo (RI)(H2.3.5)	0,479	0,069	48,005	1	0,000	1,615	1,410	1,850
Algunos indicadores de la calidad del empleo								
Trabajo en equipo (RI) (H2.3.6)	0,181	0,076	5,648	1	0,017	1,198	1,032	1,391
Conciliación vida personal-laboral (RI) (H2.3.7)	0,171	0,073	5,443	1	0,020	1,186	1,028	1,370
Tiempo suficiente (RI) (H2.3.9)	0,368	0,101	13,265	1	0,000	1,445	1,185	1,761
Autoevaluación (RI) (H2.3.11)	0,223	0,069	10,478	1	0,001	1,250	1,092	1,431
Su trabajo implica realizar tareas que entran en conflicto con sus valores personales (DI) (H2.4.2)	0,643	0,072	79,292	1	0,000	1,903	1,651	2,192
Su trabajo le exige que oculte sus sentimientos (DI) (H2.4.2)	0,712	0,059	145,683	1	0,000	2,038	1,816	2,288
Variables de contexto organizativo								
Privado (H3.2)	-0,348	0,060	33,185	1	0,000	0,706	0,627	0,795
Variables actitudinales								
Motivación (H4.2)	0,154	0,065	5,562	1	0,018	1,166	1,026	1,326
Estrés (H4.3)	-0,708	0,063	125,212	1	0,000	0,492	0,435	0,558
Constante	-3,027	0,221	188,134	1	0,000	0,048		
X ² Test de eficiencia-Modelo global								1.119,780
Nivel de significación								0,000
Grados de libertad								22
% Predicción correcto								
Modelo completo								67,3%
Modelo de asalariados implicados emocionalmente con su actividad laboral								69,2%
Modelo no implicados emocionalmente con su actividad laboral								65,3%
Prueba de Hosmer-Lemeshow 4,395-0,820								

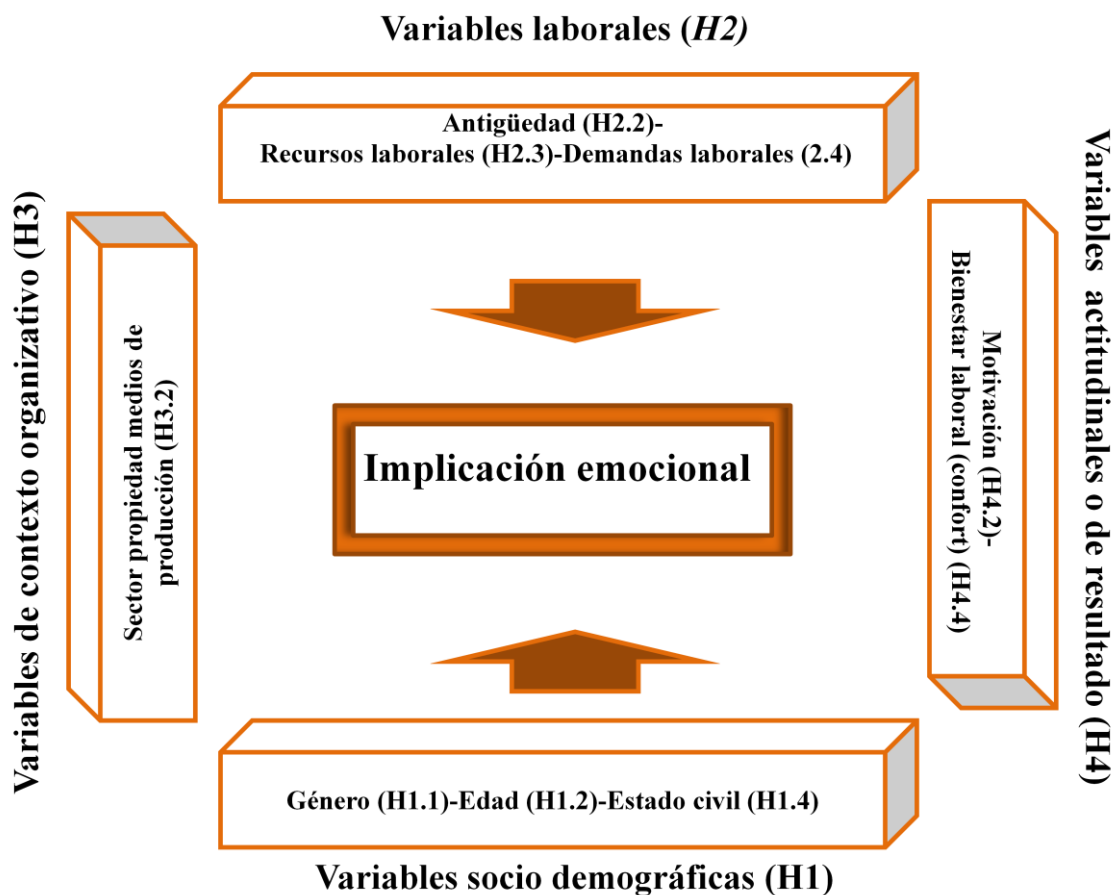
Fuente: Elaboración propia.

⁵⁴ Recurso laboral.

⁵⁵ Demanda laboral.

A modo de resumen habría que destacar el elevado número de variables significativas que se mantienen en el modelo, aunque muchas otras han sido expulsadas del mismo a pesar de que mostraron una asociación significativa en un contexto bivariado con la implicación emocional. Otra conclusión relevante es la presencia de variables de las cuatro categorías que la revisión bibliográfica identificó como antecedentes del fenómeno investigado. Este resultado confirma el planteamiento realizado en la **Hipótesis General (HG)**, evidenciando que la implicación emocional que un individuo desarrolla hacia su organización viene determinada, por un conjunto de variables sociodemográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales o de resultado (ver figura 15).

Figura 15. Relación de hipótesis ratificadas con el modelo de regresión logística binaria



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5.3.4. Red neuronal artificial

Como se ha puesto de manifiesto en varias ocasiones a lo largo del capítulo 3, una noción fundamental que justifica la utilización de métodos lineales y no lineales, tanto en el análisis bivariante como multivariante, es la hipótesis de linealidad, que resulta bastante restrictiva como punto de partida en el tratamiento de datos para la clasificación de patrones (Martínez-Estudillo et al., 2007). Además se concluye que con bastante asiduidad, un problema con información procedente de la realidad no puede ser tratado a partir de la suposición de linealidad entre las variables. Asimismo, el método lineal utilizado en la presente tesis doctoral (regresión logística binaria) no está preparado para determinar las fronteras de decisión de un problema de clasificación cuando dichas fronteras alcanzan un alto nivel de no linealidad. Por eso mismo, en este apartado se desarrolla una técnica alternativa, un método no lineal, que sin suponer nada sobre las distribuciones de probabilidad de los datos estima directamente las diferentes clases del problema a partir de los datos de entrenamiento disponibles.

Basadas en la inteligencia artificial, las redes neuronales artificiales (RNAs) se constituyen como programas computacionales basados en un funcionamiento biológico que simula el comportamiento del cerebro humano en el procesamiento de la información, relacionando datos y detectando patrones, lo que permite el aprendizaje mediante la experiencia en lugar de usar la programación (Agatonovic-Kustrin y Beresford, 2000). Según Caridad y Ceúlar (2001) dichos sistemas buscan resolver problemas de carácter cognitivo que no son fáciles de programar en modo algorítmico. Es comúnmente aceptado que una red artificial es un conjunto de redes interconectadas masivamente en paralelo de elementos simples, usualmente adaptativos, y con organización jerárquica, las cuales intentan interactuar con los objetos del mundo real del mismo modo que lo hace el sistema nervioso biológico. Estos elementos simples son dispositivos elementales de proceso denominados neuronas artificiales las cuales reproducen el comportamiento del cerebro humano (Salgueiro et al., 2006). La neurona artificial intenta simular las características más importantes de las neuronas biológicas y se caracterizan a nivel individual por su nivel de activación que convierte su estado en una señal de salida (Salgueiro et al., 2006).

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

En definitiva se puede aseverar que una red neuronal artificial constituye un proceso de aprendizaje automático –basado en el comportamiento biológico del cerebro humano– mediante la interconexión de unidades simples (neuronas) que contienen información y se relacionan entre sí generando estímulos de información de salida. Puede ser considerado un modelo lineal generalizado donde las funciones de base son de tipo sigmoide.

En cuanto a su funcionamiento, Cataldi et al. (2007) concluyen que las redes neuronales no ejecutan instrucciones, sino que responden en paralelo a las entradas que se les presentan y el resultado no se almacena en una posición de la memoria, éste es el estado de la red para el cual se logra el equilibrio. Según estos autores, las redes neuronales se caracterizan por la disposición de las neuronas que forman la red, dando lugar a capas o agrupaciones de neuronas que se encuentran en mayor o menor medida retiradas de la entrada y salida de la propia red. Los elementos fundamentales de una red neuronal son: el número de capas, el número de neuronas por capa, el grado de conectividad y el tipo de conexiones entre neuronas.

Asimismo, las redes constituidas por neuronas que se alinean en capas y se relacionan entre sí por conexiones, son clasificadas de acuerdo a su topología en función al número de capas que las constituyen como redes monocapas y multicapas. En las primeras, las neuronas que componen la única capa desarrollan funciones de entrada de datos, de procesamiento y de salida de información. Por su parte, las redes multicapa disponen de un conjunto de neuronas jerarquizadas en distintos niveles o capas, donde se diferencia tres tipos de capas: una de entrada o input, una de salida u output y una o varias capas ocultas. A su vez, existen dos tipos básicos de redes multicapas: *feedforward* y *feedforward/feedback*. En el primer caso, todas las señales neuronales de una capa proceden de otra capa anterior generando conexiones hacia delante. En el segundo caso, conocido también como redes multicapa interactivas la información circula tanto hacia delante como hacia atrás.

Según Martín y Sanz (1997), para que un problema de investigación pueda abordarse mediante el uso de redes neuronales artificiales deben manifestarse tres condiciones básicas: a) disponer de un elevado número de casos que no respondan a ningún patrón de comportamiento sistemático; b) que los casos sean imprecisos y con

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

ruidos⁵⁶; y c) la existencia de elevada dimensionalidad, es decir, que la cantidad de variables de entrada sea demasiado elevado para que un modelo convencional aprenda a solucionar el problema en un tiempo razonable.

En el caso del estudio que se afronta en la presente tesis doctoral se reúnen por completo estas tres condiciones, a lo que se une un factor de oportunidad a considerar, ya que hasta el momento actual son muy pocos los trabajos que han abordado la resolución de problemas de clasificación sobre variables actitudinales con redes neuronales artificiales (Minbashian et al., 2010; Somer y Casal, 2009⁵⁷; Wan-I Lee et al., 2008; Collins y Murray, 2006⁵⁸; Tung et al., 2005; Grønholdt y Martesen, 2005⁵⁹; Aundrain, 2002; Somer, 1999⁶⁰).

De entre los diferentes métodos propuestos en la literatura para el diseño de redes neuronales, las del tipo perceptrón multicapa (MLP) son el tipo de arquitectura multicapa más ampliamente utilizado y especialmente importante entre todos los modelos de redes. Estas redes están asociadas al algoritmo de aprendizaje conocido como *red backpropagation* (Rumelhart, Hinton y Willian, 1986). De modo más reciente, Huang, Zhu y Siew (2004) proponen un método de red neuronal artificial denominado *Extreme Learning Machine* (ELM). Este algoritmo suele obtener redes neuronales con resultados al menos similares a los del MLP, tanto en el entrenamiento de la red como en la generalización del modelo, empleando menor tiempo de

⁵⁶ Por un lado, la imprecisión puede venir motivada por el hecho de que individuos con similares condiciones laborales respondan de formas muy diversas según su estado emocional. Por otro, el ruido puede deberse a la falta de atención por el encuestador y/o el encuestado, o a sesgos del encuestador o a fallos en la adquisición o procesamiento de datos.

⁵⁷ El estudio de estos autores examina las capacidades de modelado de relaciones no lineales entre el desempeño laboral y la satisfacción con el puesto de trabajo, a través de los paradigmas perceptrón multicapa y funciones de base radial. Los resultados indican patrones dominantes de la no linealidad.

⁵⁸ Los resultados de esta investigación muestran una mayor capacidad de predicción de las redes neuronales frente a los métodos estadísticos clásicos a la hora de evaluar las conductas de los individuos en el lugar de trabajo.

⁵⁹ Estos autores analizan la satisfacción y fidelidad de los clientes para clasificar patrones de comportamiento en base a ciertos factores determinantes de tales variables actitudinales.

⁶⁰ Con una muestra de 577 trabajadores de hospitales, este autor evalúa el fenómeno de la rotación voluntaria mediante dos paradigmas de redes neuronales (MLP y LVQ -*Learning vector quantization*-) en comparación con los análisis de regresión logística. Ambos obtienen resultados más precisos de predicción con respecto a los individuos clasificados correctamente, descubriendo relaciones no lineales que son relevantes para el desarrollo de la teoría sobre los procesos de rotación laboral.

entrenamiento en comparación con otro tipo de algoritmos evolutivos.

El perceptrón simple (Rosenblatt, 1958) es una red de propagación hacia adelante que consta de dos capas de neuronas, una de entrada y otra de salida. El perceptrón multicapa⁶¹ basada en la red perceptrón simple es la forma genérica más habitual de definir matemáticamente una red neuronal basándose en su estructura. Se trata de una arquitectura multicapa, constituida en la mayoría de los casos por una capa de entrada, una de salida y una o más capas intermedias u ocultas, de forma que la primera capa está conformada por un conjunto de neuronas que envían la información de las variables de entrada desde la propia capa de entrada a través de las capas ocultas donde se produce el procesamiento hasta la capa de salida que muestra el resultado. En todo este proceso cada neurona está conectada con todas las neuronas de la siguiente capa. Este modelo, a partir de un aprendizaje supervisado, es idóneo para representar una aplicación que asocia cada uno de los patrones de entrada con su salida correspondiente. La literatura señala que la utilidad del perceptrón multicapa se basa en su capacidad para operar como aproximador universal de funciones, es decir, este tipo de redes pueden aprender virtualmente cualquier relación que se produzca entre un conjunto de variables de entrada y salida. Esta habilidad es el resultado de la adopción, por parte de las neuronas de la capa oculta, de una función de salida no lineal (Palmer y Montaña, 1999; Rzepoluck, 1998).

Por su parte, ELM (*Extreme Learning Machine*) es un método novedoso, rápido y eficiente para el entrenamiento óptimo de MLPs. Se trata de un algoritmo de entrenamiento supervisado para redes tipo “*feed-forward*”. García-Laencina et al. (2009) concluyen que ELM obtiene prestaciones similares al entrenamiento estándar de un MLP en términos de error teniendo como mayor ventaja la gran velocidad de convergencia que presenta. El algoritmo ELM tiene buena capacidad de generalización y reduce de manera considerable el tiempo de entrenamiento de la red neuronal⁶².

La determinación del modelo de red neuronal en la discriminación de asalariados

⁶¹ Al estar constituida por múltiples capas permite solucionar problemas que no son linealmente separables.

⁶² Para más detalles sobre la aplicación de este método pueden consultarse los trabajos de Huang, Chen y Siew (2006) o Huang, Zhu y Siew (2004).

Europeos implicados y no implicados emocionalmente con sus puestos de trabajo es desarrollado siguiendo los siguientes pasos: elección de las variables importantes (selección a partir del coeficiente de incertidumbre simétrica SU), elaboración de los conjuntos de aprendizaje, validación y test, entrenamiento de la red neuronal y evaluación del rendimiento.

5.3.4.1 Evaluación del rendimiento

Como ya se ha puesto de manifiesto en varias ocasiones son numerosos los estudios que han demostrado el mejor rendimiento de las redes neuronales en problemas de clasificación. En el presente apartado se comparan los resultados obtenidos por la red neuronal con la heurística ELM con el modelo clásico de regresión logística obtenido en páginas anteriores. Además de identificar los factores asociados al desarrollo de sentimientos de implicación emocional, un segundo objetivo del análisis multivariante de la presente tesis doctoral es comparar la eficacia de las técnicas estadísticas tradicionales frente a los novedosos modelos de redes neuronales artificiales, teniendo presente que ambos procedimientos no son excluyentes entre sí, sino que se complementan el uno al otro en la búsqueda de la mejor opción metodológica para alcanzar el resultado óptimo. Con tal premisa hay que indicar que la arquitectura elegida para el diseño del modelo de red neuronal de este trabajo se seleccionó de forma empírica y consta de tres capas: una de entrada, una oculta y una de salida. La capa de entrada la integran las 39 variables predictoras, la oculta cuenta con 15 nodos y la capa de salida con otros dos nodos, uno por clase. La red neuronal artificial, aun siendo sencilla, tiene un total de 600 parámetros para ELM (15 de sesgo, más 39x15 entre la capa de entrada y la capa oculta).

Según Master (1993) existe un amplio abanico de medidas de rendimiento de las redes neuronales artificiales: la media cuadrática del error, las matrices de confusión o los índices de sensibilidad y especificidad, entre otras. En este estudio la evaluación del rendimiento se realiza a partir de los índices de sensibilidad, especificidad y eficacia (ver cuadro 27). La sensibilidad de un instrumento de diagnóstico como el utilizado aquí se mide por el porcentaje de la clase objeto de estudio –en este caso, los individuos implicados emocionalmente con sus puestos de trabajo– que el modelo resultante es capaz de clasificar correctamente. Por su parte, la especificidad determinaría el

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

porcentaje de la otra clase –asalariados no implicados– que resulta bien clasificado por la red. Finalmente, a raíz de los dos índices anteriores, la eficacia expresaría el porcentaje de sujetos (implicados y no implicados emocionalmente) que cada uno de los modelos clasifica correctamente de forma general.

Cuadro 27. Precisión de los modelos de clasificación.

<i>% clasificación correcta</i>	<i>Índice de rendimiento</i>	<i>Regresión logística</i>	<i>RNA (ELM)</i>
<i>Clasificación general</i>	<i>Eficacia</i>	67,3%	77,4%
<i>Clasificación Clase I (implicados)</i>	<i>Sensibilidad</i>	69,2%	79,6%
<i>Clasificación Clase II (alienados)</i>	<i>Especificidad</i>	65,3%	74,9%

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 27 se presentan tales indicadores del rendimiento tanto para la regresión logística como para el modelo de red neuronal. Aunque los dos modelos evaluados resultan sólidos en la representatividad de las medidas de precisión, en dicho cuadro se aprecia que el algoritmo ELM, basado en redes neuronales, presenta el mayor nivel de eficacia: 77,4% frente al 67,3% de la regresión logística. Esta circunstancia también se manifiesta en cuanto a la sensibilidad y especificidad, por lo que el modelo de red neuronal artificial se muestra como el mejor procedimiento para clasificar a los individuos tanto implicados como no implicados emocionalmente con su actividad laboral. Estos resultados sugieren que los dos modelos son apropiados para alcanzar los objetivos de la presente investigación, complementándose uno a otro hasta hacer más comprensible el fenómeno analizado.

5.3.4.2. Análisis de Sensibilidad

Una vez demostrada la capacidad de las redes neuronales como técnica de análisis estadístico para investigar el desarrollo del fenómeno objeto de estudio, a continuación se aplica un análisis de sensibilidad cuya finalidad es determinar el efecto o importancia no lineal de cada variable predictora sobre el estado de la implicación emocional con el puesto de trabajo. Este procedimiento permite superar una de las críticas más importantes que se han lanzado contra el uso de las redes neuronales

artificiales, esto es, la dificultad para comprender la naturaleza de las representaciones internas generadas por el modelo de red neuronal artificial (Palmer et al., 2000).

Este análisis de sensibilidad se fundamenta en ELM, adoptando como punto de partida una red neuronal que se considera suficientemente cercana a los mejores valores de clasificación que se pueden obtener para una determinada base de datos. Una vez que ha sido entrenada y probada su validez se crea el patrón promedio, es decir un patrón formado por la media de todos los valores, atributo a atributo. A continuación se procede a calcular la sensibilidad de cada uno de los atributos por separado. Para un atributo determinado se propone a la red entrenada dos patrones de prueba: uno con el valor máximo que el atributo toma en la base de datos y otro con el valor mínimo. Al introducir estos dos patrones en la red neuronal se obtienen dos salidas que determinan, según la diferencia de tamaño entre ambas, la sensibilidad de la red neuronal para ese atributo. Suponiendo, como es el caso de esta investigación, que la base de datos ha sido normalizada antes de aplicar la red neuronal, la sensibilidad sobre el atributo i vendrá dada por:

$$S_i = |y_{\max} - y_{\min}|$$

donde y_{\max} es la salida de la red neuronal para el primer patrón definido e y_{\min} es la salida para el segundo⁶³.

El método empleado en la presente investigación (ELM) para el desarrollo del análisis de sensibilidad selecciona los 300 mejores clasificadores de un total de 3.000 y se promedian las sensibilidades de los 300 para cada uno de los atributos. De este modo, y a partir del modelo general inicialmente entrenado, se obtiene el valor de la medida de sensibilidad para cada variable predictora sobre el desarrollo de la implicación emocional obteniéndose un ranking de sensibilidades (ver cuadro 28). De esta forma, los primeros valores del cuadro corresponden a las variables explicativas con más influencia o relación con la variable dependiente –implicación emocional–.

⁶³ Este método se fundamenta en las propuestas de Hashem (1992) y Lisboa, Mehridehnavi y Martin (1994).

Cuadro 28. Medida de sensibilidad de las variables predictoras.

Variable predictorora	Sensibilidad
1. Motivación	55,8749
2. Tareas repetitivas 10 min	54,4020
3. Estrés	49,6416
4. Tipo de contrato	45,8598
5. Tiempo suficiente para realizar las tareas	44,4908
6. Sabe lo que se espera de usted en el trabajo (no ambigüedad de rol)	44,4682
7. Evaluación formal	42,7380
8. Su trabajo le exige que oculte sus sentimientos	42,1364
9. Tiene la sensación de estar haciendo un trabajo útil (Significado de tarea)	41,4300
10. Su trabajo le proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho (Identidad de tarea)	38,6898
11. Puede poner en práctica sus propias ideas en su trabajo	35,6378
12. Tareas monótonas	34,7778
13. Participación, puede influir en decisiones que son importantes para su trabajo	34,5133
14. Le consultan antes de fijar objetivos	32,5758
15. Su trabajo implica realizar tareas que entran en conflicto con sus valores personales	32,5012
16. Trabajo en equipo	32,4204
17. Formación	31,7928
18. Edad	28,9575
19. Recibe formación en la empresa	28,5327
20. Evalúa su propio trabajo	28,0023
21. Pareja	27,9051
22. Género	27,7740
23. Autonomía en los métodos de trabajo	27,7283
24. Autonomía en el orden de tareas	27,6669
25. Puede asistir a reuniones periódicas para exponer su punto de vista	26,5084
26. Desarrollo profesional	26,4216
27. Interrupción de tareas	26,1315
28. Autonomía en los ritmos de trabajo	26,0931
29. Requieren las tareas diferentes habilidades	25,8673
30. Puede dar su opinión en la elección de compañeros	25,8441
31. Tareas complejas	25,0247
32. Tipo de sector (Otros, público y privado)	24,7920
33. Amistad en el trabajo	24,6325
34. Antigüedad	20,6641
35. Tareas monótonas	16,3872

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de estos resultados puede concluirse que las variables con mayor influencia de forma no lineal en el desarrollo de la implicación emocional son la motivación laboral ($S = 55,8749$)⁶⁴, hasta tal punto que si dicha variable se eliminara del modelo la capacidad de predicción de este se vería notablemente mermada. De este modo se puede afirmar que el desarrollo de la implicación laboral necesita de un cierto estímulo que se manifiesta en forma de motivación laboral. A muy corta distancia de la

⁶⁴ Este valor indica el lugar promedio en el que aparece cada uno de los atributos analizados.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

motivación, el análisis de sensibilidad revela que otros atributos a los que los gestores organizativos deben prestar atención son el desempeño de tareas repetitivas ($S = 54,4020$) y el estrés ($S = 49,6416$). Curiosamente ambas variables se erigen como antecedentes negativos para el desarrollo de la implicación emocional en el modelo final de regresión logística binaria.

El análisis de redes neuronales también descubre que el desarrollo de la implicación depende del tipo de contrato del asalariado ($S = 45,8598$), del tiempo que disponga para realizar las tareas ($S = 44,4908$), de su grado de conocimiento acerca de lo que se espera de él en su trabajo ($S = 44,4682$), de la existencia o no de procesos formales de evaluación del desempeño ($S = 42,7380$). Aunque hay más variables asociadas al desarrollo de la implicación emocional con el puesto de trabajo, las mencionados anteriormente son las más importantes de todas. Las redes neuronales, al ser un método estocástico, son especialmente eficaces en la interpretación de atributos de sensibilidad extrema, siendo las variables que ocupan las primeras y últimas posiciones del ranking las que presentan una significación estadística más nítida. En este sentido, los resultados del análisis de redes neuronales aportan más información que el modelo de regresión logística binaria desarrollado anteriormente, ya que variables que no son incluidas en el modelo final lineal sí son contempladas en el no lineal por su nivel de influencia en el desarrollo de la implicación emocional, complementándose así la información aportada por ambos. Lo que muestra evidencias sobre el valor añadido que puede llegar a contribuir un análisis sobre el efecto agregado no lineal del conjunto de variables incluidas en el modelo final.

6.CONCLUSIONES

En el presente capítulo se ha desarrollado un análisis univariado, bivariado y multivariante. En primer lugar y a partir de un análisis descriptivo o univariado se han analizado un conjunto de variables sobre las que la literatura ha mostrado evidencias empíricas de su relación con la implicación laboral. Sin embargo, el análisis bivariado focaliza en la exploración lineal y no lineal de dichas variables independientes pero con la implicación laboral en su dimensión emocional –hasta entonces nunca explorada en la literatura científica en relación con factores determinantes–. Con los resultados aportados en dicho análisis y adoptando dos criterios de selección de variables –lineal

CAPÍTULO 3

ESTUDIO ANALÍTICO E INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE ASALARIADOS EUROPEOS

(Chi-Cuadrado de Pearson) y no lineal (Coeficiente de Incertidumbre simétrica)– se seleccionan sólo aquellas que guardan algún grado de correlación lineal y no lineal con la variable dependiente de la implicación emocional. Para finalizar con el análisis multivariante a través del diseño de dos modelos estadísticos. Uno lineal como es la regresión logística binaria y otro no lineal como sería una red neuronal artificial, siendo el objetivo último el desarrollo de dos metodologías que aunque en principio parecen tener la misma utilidad, sin embargo se logra comprobar la superior eficacia clasificatoria de las redes neuronales artificiales en comparación con el otro modelo estadístico tradicional paramétrico.

El modelo de regresión logística pone de manifiesto cuál es la combinación más eficiente entre las 22 variables que determinan la implicación emocional de un sujeto con su puesto de trabajo, es decir, el perfil del asalariado implicado emocionalmente. De forma que la relación de variables que dicho modelo incluye en el resultado final son el género, la edad, el nivel de formación, la antigüedad, el desempeño de tareas complejas o retadoras, la no interrupción en las tareas, la identidad y significado de tareas, la autonomía en el orden de tareas, disponer de buenas amistades en el lugar de trabajo, percibir que el líder es bueno/a resolviendo conflictos, tener la capacidad de poner en práctica las propias ideas, así como influir en decisiones importantes para el trabajo, tener tiempo suficiente para realizar las tareas, que el propio trabajo no exija realizar tareas que entren en conflicto con los valores personales del individuo u ocultar los sentimientos, la autoevaluación del desempeño laboral, disponer de posibilidades para la conciliación de la vida personal y laboral, estar motivado y no sufrir estrés laboral.

Asimismo, se presenta una red neuronal artificial capaz de predecir la implicación emocional en el puesto de trabajo con un grado de eficacia del 77,4% a partir de las respuestas dadas a un conjunto de preguntas que representan las variables seleccionadas con el análisis bivariante y el criterio de correlación no lineal (SU) que supone el coeficiente de incertidumbre simétrica. Por otra parte, se ha pretendido mostrar, en contra de la concepción tradicional que los pesos de un modelo de red neuronal artificial puede aportar información acerca del grado de influencia de las variables explicativas en la variable explicada de la implicación emocional.

CONCLUSIONES FINALES

“CONCLUSIÓN ES EL LUGAR DONDE
LLEGASTE CANSADO DE PENSAR”.

(ANÓNIMO)

Tradicionalmente las organizaciones han considerado que las variables laborales y organizativas ejercían un moderado efecto sobre el comportamiento humano. Esta circunstancia se ha traducido en focalizar las energías en la fase de reclutamiento y selección de aquellas personas que ya muestran conductas favorables hacia el trabajo, o bien de quienes reúnen las condiciones que les predisponen a ello con facilidad, una vez situados en el nuevo entorno laboral. Aunque la adquisición de competencias constituye un elemento crítico, el éxito no estará garantizado mientras no se preste mayor atención a los estados cognitivos y afectivos de los miembros que integran las organizaciones, ya que existen evidencias empíricas que demuestran que las experiencias laborales están influenciadas por una multitud de emociones y sentimientos. Por ello cualquier práctica de recursos humanos que repara en ellas debe asumir un papel protagonista en la organización. Precisamente, la presente tesis doctoral adopta este enfoque, asumiendo como objeto de estudio una actitud laboral –la implicación emocional-, a la vez que concede todo su valor a la capacidad de las condiciones laborales para el desarrollo de este fenómeno clave en el fomento de ciertos comportamientos en el seno de la organización.

Pero, ¿cuál es verdaderamente el motivo que justifica dedicar dinero, tiempo y esfuerzo en reparar en el impulso de tal actitud? A día de hoy aún resulta natural encontrar a directivos que realizan este tipo de cuestiones. Si la única razón para movilizar recursos en la organización es el factor economicista, el argumento es simple: coexisten evidencias empíricas que confirman que disponer de personas implicadas con su trabajo proporciona ventajas competitivas. La eficacia de las organizaciones está condicionada por las actitudes y comportamientos desarrollados por las personas que las integran. En este sentido, el estado afectivo o emocional en que se encuentran los individuos en el escenario laboral constituye un factor determinante para asegurar, y garantizar, la supervivencia a largo plazo de la empresa.

El objetivo central de esta investigación ha consistido en la constatación de que el desarrollo organizativo de conductas de implicación emocional, puede ser fomentado a partir de prácticas y políticas de recursos humanos que reparen en aspectos tanto objetivos como subjetivos –agrupados estos en cuatro categorías de variables-

CONCLUSIONES FINALES

relacionados con el individuo en su lugar de trabajo. Para la aproximación al mencionado objetivo general se adoptó el siguiente proceso metodológico:

- Contextualizar la necesidad de investigar el fenómeno de la implicación emocional por su impacto en los resultados de las organizaciones del siglo XXI, a partir de un análisis de la evolución histórica de la gestión de los recursos humanos.
- Realizar una revisión bibliográfica sobre la literatura teórica y empírica.
- Definir el constructo de la implicación emocional del individuo en su lugar de trabajo.
- Especificar un instrumento de análisis que relacione las diferentes variables consideradas con el desarrollo de la implicación emocional.
- Establecer la relación que existe entre el fenómeno objeto de estudio y una serie de variables independientes, tanto en un contexto bivariado como multivariado.

CONSIDERACIONES EN RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO

En el capítulo 1 se ha analizado la evolución histórica de la gestión de recursos humanos. Ello ha permitido constatar la superación de la perspectiva tradicional que consideraba al trabajador exclusivamente como factor productivo a maximizar, hasta el punto de que hoy en día el elemento humano adquiere un valor estratégico y diferenciador para la generación de ventajas competitivas en las organizaciones.

A pesar de los progresos acaecidos, la presión competitiva del mercado actual provoca que la finalidad última de la gestión de recursos humanos no haya cambiado tanto en la mayoría de las organizaciones actuales: producir lo máximo al menor coste posible. La diferencia radica en una cuestión de enfoque, al superarse la visión taylorista del hombre económico, ganando creciente protagonismo la visión del trabajo como fuente potencial de satisfacción de necesidades personales o intrínsecas: autorrealización, bienestar, seguridad, etc. Esta nueva perspectiva asume que lo que realmente mueve a las personas habrá que hallarlo en algo más complejo que lo económico, por ejemplo, los valores, las emociones o los sentimientos.

CONCLUSIONES FINALES

Las conclusiones del capítulo 1 inducen a pensar, por un lado, que las características contextuales de las organizaciones incidirán en la generación de estados de ánimo y emociones entre los miembros que las integran; y, por otro, que las propias disposiciones emocionales de cada individuo también condicionan su situación o estado en el ámbito laboral. Si bien es cierto que sobre estas últimas resulta difícil intervenir, los responsables de recursos humanos sí que tienen una gran responsabilidad en relación con las primeras. De este modo, reparar en las condiciones laborales que configuran el escenario en el que el trabajador pasa una buena parte de su vida, constituye una tarea crucial para el fomento de determinadas actitudes laborales que tienen mucho que ver con el mayor o menor desempeño organizativo.

En este primer capítulo se afirma que las profundas transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que caracterizan el panorama organizativo actual demandan una renovación de las políticas y prácticas de recursos humanos, es decir, un nuevo estilo donde la humanización y el enriquecimiento del puesto de trabajo adquieran un auténtico significado estratégico para alcanzar resultados sostenibles a través de las personas. Todo ello exige un manejo eficaz de aquellos valores que emergen desde las entrañas de la organización, de modo que los trabajadores dejen de ser considerados un coste para pasar a ser un recurso estratégico a desarrollar. Esta forma de actuar estaría alineada con el objetivo primordial de los procesos organizativos más recientes que persiguen mejorar la cohesión interna entre los individuos y las organizaciones (Thévenet, 1992). El análisis de una de las actitudes más potentes que existen para mejorar el desempeño individual y organizacional –la implicación laboral– permitirá la convergencia de intereses y necesidades con la generación de sinergias positivas tanto para empleados como empleadores.

El capítulo 2 focalizó en el estudio del desarrollo de una actitud específica –la implicación laboral– y, en particular, en su dimensión afectiva que es la que se manifiesta cuando los sentimientos prevalecen por encima del resto y a la que se denominó implicación emocional.

La revisión sobre el constructo de implicación laboral efectuada a lo largo del capítulo 2 identifica una multitud de autores que han reparado en su definición. Aunque Lodahl y Kejner (1965) parecen ser los pioneros en conceptualizar el fenómeno objeto

de estudio, se optó por una definición más completa realizada unos años después por Saleh y Hosek (1976), quienes puntualizan cuatro acepciones diferentes en aras a su categorización: (a) la existencia de una participación activa en el trabajo; (b) el trabajo se erige como elemento clave en la vida del individuo; (c) el desempeño laboral se percibe como un aspecto crítico de la autoestima; y, (d) además constituye un aspecto central de la identidad o la autoimagen personal. Entre tales dimensiones o categorías se decidió profundizar en el estudio de la implicación de los empleados a nivel emocional, lo cual estaría en consonancia con la vigente tendencia del *management* que sugiere la implantación de una dirección basada en emociones, sentimientos y valores (Dirección Por Valores-DpV) y la puesta en práctica de un modelo de diagnóstico e intervención de “gestión de sentimientos organizativos” (Fernández y Peñalver, 2005; Fernández-Aguado, 2004).

La dimensión emocional de la implicación laboral ha sido tradicionalmente relegada a un segundo plano por la literatura científica, tanto en su definición, como en su exploración en relación con sus factores determinantes. Los autores que investigan dicha actitud la definen como “contingencias-desempeño-autoestima” (Yoshimura, 1996; Brown, 1996; Saleh y Hosek, 1976) y coinciden en la noción de que el empleado percibe el desempeño de su trabajo como un aspecto central para el desarrollo de la propia autoestima, generando mayores o menores niveles de implicación emocional en la medida en que sus sentimientos se ven afectados por los resultados alcanzados en el lugar de trabajo. Desde este punto de vista, la implicación emocional representa un proceso recurrente donde elementos objetivos y subjetivos (condiciones de trabajo, sentimientos o emociones, bienestar, etc.) interactúan entre sí en un contexto laboral, afectando al desempeño individual y, en consecuencia, a la propia autoestima. Es decir, si el desempeño laboral termina afectando a la autoestima individual, de forma positiva o negativa, se puede ultimar que se debe a la existencia de vínculos entre el individuo y su trabajo, que a su vez se manifiestan de manera afectiva-actitudinal en términos de mayor o menor implicación emocional.

CONSIDERACIONES EN RELACIÓN CON EL ESTUDIO EMPÍRICO

La escasez de estudios empíricos globales en relación con la implicación laboral en su dimensión emocional aconsejaba la elaboración de un capítulo de carácter empírico en la presente tesis doctoral. Desde este punto de vista, se ha planteado como objetivo principal el contraste a nivel hipotético-deductivo de una serie de propósitos fijados y desarrollados en el marco teórico.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la información extraída de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010, elaborada por la fundación Eurofound. Esta encuesta proporciona un análisis sobre la calidad de vida laboral de los trabajadores en el ámbito europeo en relación con una serie de aspectos tales como, el contexto y organización del trabajo, horario, intensidad, factores físicos, cognitivos y psicosociales, salud y bienestar, relaciones interpersonales, logros laborales y realización personal en el trabajo, conciliación, etc.

El diseño de la encuesta permite investigar el fenómeno de la implicación emocional como respuesta afectivo-actitudinal a un conjunto de variables sociodemográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales o de resultado.

Tras extraer una muestra centrada en el colectivo de trabajadores por cuenta ajena perteneciente a 34 países europeos, en un primer apartado, se realizó una breve descripción general de la misma en relación con las variables independientes seleccionadas a partir de la revisión bibliográfica que se desarrolló en el capítulo 2, como posibles factores asociados con la implicación laboral, al asumirse en el planteamiento de las diferentes hipótesis de trabajo que las conclusiones en relación al todo –la implicación laboral– son extrapolables con relación a la parte –implicación emocional–

Asimismo, en línea con la epidemiología social que contempla el posible efecto que las condiciones socio-laborales propias de diferentes contextos geográficos pueden tener en el desarrollo de conductas y actitudes de los individuos, a continuación se efectuó una representación cartográfica de la implicación emocional en Europa,

apreciando que el mayor nivel se manifiesta entre asalariados de Lituania, Polonia y República Checa, mientras que en el extremo opuesto se sitúan los trabajadores de Finlandia y Malta. Por su parte, España se halla en una posición intermedia, por delante de países como Italia, Eslovenia, Eslovaquia, Albania, Suecia, Noruega, Portugal, Irlanda, Reino Unido, Bélgica, Países Bajos, Dinamarca y Grecia. Los resultados de este análisis ponen de relieve que no parece existir un patrón geográfico que defina el nivel de implicación emocional en el conjunto de Europa.

Posteriormente se acometió un análisis descriptivo bivariado entre cada una de las variables explicativas contempladas y la implicación emocional. En primer lugar, y en relación con el grupo de hipótesis que relacionaba las variables demográficas con el desarrollo de la implicación emocional (Hipótesis H1) se concluyó que tanto el género, como la edad, el estado civil y el nivel de formación académica están relacionados en sentido lineal y no lineal con la implicación emocional.

En referencia a las hipótesis que relacionan el desarrollo de la implicación emocional con ciertas condiciones laborales (Hipótesis H2), se observa que tal y como se afirmaba en el planteamiento general, este conjunto de variables desempeñan un rol determinante muy superior con respecto al del resto de categorías, para el desarrollo de la implicación emocional. Esta afirmación se deriva del hecho de que sólo un número muy reducido de variables pertenecientes a dicha categoría han resultado no estar asociadas de forma significativa con el desarrollo del fenómeno objeto de estudio. De forma que se ha obtenido una sutil idea sobre la situación de los asalariados europeos en términos de implicación emocional. Indicando que sin una apreciable diferencia entre hombres y de mujeres, manifiestan estar implicados emocionalmente aquellos que disponen de contratos laborales indefinidos, que desempeñan tareas complejas o retadoras, que disponen de autonomía laboral, de posibilidades de participar en la organización, de amistades en la empresa y que el propio trabajo les proporciona positivos sentimientos en relación con su desempeño laboral.

En relación con el grupo de variables de contexto organizativo (Hipótesis H3) (público, privado o mixto) únicamente el tipo de sector en función a la propiedad de los medios de producción se erige como variable asociada estadísticamente significativa con el desarrollo de la implicación emocional.

CONCLUSIONES FINALES

Por último, con respecto a la cuarta categoría de variables –actitudinales y de resultado–, sólo dos de las analizadas resultan estar asociadas estadística y significativamente con la implicación emocional: la motivación laboral y el estrés.

En una fase posterior, se recurrió al análisis multivariante para la determinación del conjunto de variables que de forma agregada facilitan el desarrollo de la implicación emocional, así como para la cuantificación probabilística del efecto que sobre el mismo tienen las diferentes variables independientes seleccionadas. Para lograr este propósito se utilizaron dos técnicas estadísticas: Regresión Logística y Red Neuronal Artificial. Con esta metodología se ratificó inicialmente la *hipótesis general (HG) que planteaba que la implicación emocional se puede medir en base a características sociodemográficas e individuales, a aspectos objetivos y subjetivos que configuran el escenario laboral, a características del sector organizativo y a determinadas actitudes laborales*. A pesar de ello, no todas las variables contempladas en cada una de las categorías resultan estar asociadas con el fenómeno objeto de estudio, ya que el modelo final obtenido a partir de la técnica de regresión logística pone de manifiesto la escasa influencia de las variables de contexto organizativo, mostrando que únicamente el tipo de sector según la titularidad de los medios de producción aparece como factor determinante dentro de esta última categoría de variables.

En relación con los resultados de cada una de las técnicas multivariantes utilizadas en el estudio empírico de la presente tesis doctoral. Por un lado, se concluye que con la regresión logística se ha logrado determinar el efecto agregado de un conjunto de variables pertenecientes a las cuatro categorías contempladas inicialmente, así como su combinación más eficiente en la explicación y predicción de la probabilidad de que los asalariados europeos se encuentren implicados –o desimplicados– emocionalmente con el contenido de su actividad laboral. En definitiva, según las constataciones empíricas, la implicación emocional sería mayor en la medida en que el trabajador:

- Se siente en consideración en su organización.
- Dispone de posibilidades de participación en la misma.
- Se siente apoyado.

CONCLUSIONES FINALES

- Dispone de facilidades para la conciliación entre su vida laboral y personal.
- Percibe confianza al permitírsele evaluar el propio desempeño,
- Siente que su contribución en la empresa es importante al experimentar autorrealización tanto por el logro de necesidades individuales como por los objetivos organizativos,
- Percibe que es tratado justamente en los procedimientos de la organización desde un plano más afectivo o emocional al no exigirle en el desempeño de sus tareas que entre en conflicto con los propios valores personales así como no obligarle a que oculte su propios sentimientos.
- Siente que su organización repara en sus expectativas personales lo que induce al desarrollo de apropiados niveles de motivación
- Percibe que su organización repara en la prevención de factores psicosociales que pueden impactarle con dañinos niveles de estrés.

Quizás la aportación más novedosa que se ha obtenido a raíz de la inclusión de variables de carácter laboral como categoría dominante en el desarrollo de la implicación emocional, es que se pone de manifiesto que entre las mismas existen componentes que no son fácilmente observables para los gestores organizativos a primera vista y que sin embargo, el trabajador puede llegar a sufrir de forma significativa. Por ejemplo aspectos tales como si la actividad laboral le proporciona al individuo el *sentimiento* de realizar un trabajo bien hecho (identidad de tarea), si tiene la *sensación* de desempeñar un trabajo útil (significado de tareas), si percibe que el trabajo le exige la ocultación de los propios *sentimientos* o si el mismo contiene tareas cuyo desempeño entra en *conflicto con los valores personales*. Este resultado estaría en consonancia con las evidencias que la literatura muestra en relación con el Modelo de las Características del Puesto de Trabajo de Hackman y Oldham (1980) que apunta a que el individuo en su lugar de trabajo experimenta Estados Psicológicos Críticos (EPC) que impactan en el desarrollo o no de altos niveles de motivación interna afectando al desarrollo de la implicación emocional. Según los autores dichos EPC dependen fundamentalmente de variables relacionados con el contenido del puesto de trabajo como la identidad y significado de la tarea.

CONCLUSIONES FINALES

Finalmente, la inclusión de las variables obtenidas en el modelo –las cuales presentan una importante capacidad de generalización alcanza una clasificación global del modelo de un 67,3%, capacidad que mejora entre los asalariados implicados emocionalmente (69,2%) y que se reduce para los desimplicados (65,3%), lo que apunta a que los primeros resultan más fáciles de identificar.

Por otro lado, el análisis de redes neuronales artificiales mediante el algoritmo Extreme Learning Machine permite predecir el estado de implicación emocional a partir de las respuestas dadas por una muestra de asalariados europeos, con un grado de eficacia del 77,4%, concluyendo que a partir de las variables seleccionadas, se puede anticipar si el trabajador está implicado emocionalmente o desimplicado en su puesto de trabajo. De forma que se confirma el mejor rendimiento y eficacia de dicha técnica novedosa para analizar problemas de clasificación si se compara con una técnica clásica lineal como es la regresión logística binaria. Por lo que una vez más se ratifica que ambos procedimientos no son excluyentes entre sí, sino que se complementan el uno al otro en la búsqueda de la mejor opción metodológica en el logro del resultado óptimo en la clasificación de los asalariados europeos en términos de implicación emocional con su trabajo. Aunque los dos modelos obtenidos resultan sólidos en la representatividad de las medidas de precisión se concluye que el algoritmo ELM, basado en redes neuronales, presenta el mayor nivel de eficacia: 77,4% frente al 67,3% de la regresión logística para alcanzar los objetivos de la presente investigación.

A pesar de la capacidad de las redes neuronales artificiales como técnicas de análisis estadístico en tareas de clasificación y predicción, la literatura científica señala su limitación en aras a interpretar el nivel de influencia de cada una de las variables explicativas sobre el fenómeno investigado. Para superar este obstáculo, se ha desarrollado un análisis de sensibilidad con lo que se pretendía mostrar, en contra de la concepción tradicional, que los pesos de un modelo de red neuronal pueden facilitar información adicional del nivel de influencia de cada una de las variables explicativas sobre la salida de la red. De este modo se indica que cuanto más alto sea el índice de sensibilidad de la variable de entrada o independiente, más relación o influencia ejercerá sobre la salida de la red –estado de implicación o desimplicación emocional del asalariado-. Los resultados presentados en el capítulo 3 muestran que la motivación

CONCLUSIONES FINALES

laboral constituye el factor de mayor influencia en la implicación en su dimensión afectiva, probablemente porque su desarrollo necesite de cierto estímulo que se manifiesta en forma de dicho constructo. A muy corta distancia, dicho análisis revela cuáles son otros atributos en los que los gestores organizativos deben reparar para mejorar el nivel de implicación emocional de sus empleados: tareas repetitivas y el estrés -dichas variables han resultado estar asociadas negativamente con la implicación emocional en el modelo obtenido con el método de regresión logística-, tipo de contrato, tiempo suficiente para realizar las tareas, ambigüedad de rol, evaluación formal, ocultación de sentimientos, significado e identidad de tareas, poner en práctica las propias ideas, etc.

CONSIDERACIONES FINALES

A la vista de los resultados obtenidos en la presente tesis doctoral, se considera imprescindible aunar esfuerzos para aumentar la implicación emocional de los asalariados para mejorar la competitividad de las empresas europeas. Estas evidencias plantean y siguen una serie de desafíos organizativos.

En primer lugar, todavía existen demasiadas organizaciones que obvian la dimensión emocional o afectiva del componente humano que las integran, optando a propósito por un estilo de gestión donde prima la racionalidad frente a la emotividad. Incluso a veces tan deseado equilibrio entre razón y emoción no procede exclusivamente de las organizaciones, sino que el individuo ha sido educado para actuar sin mostrar sus emociones en determinados contextos como el laboral. Sin embargo, en esta investigación se ha puesto de manifiesto que una gestión de personas desde un enfoque meramente racional disminuye de manera notable las posibilidades de eficiencia y eficacia organizativa como consecuencia, por ejemplo, del desaprovechamiento del talento humano o del desarrollo de estados de completa desvinculación del individuo con el proyecto general de la organización. Esta circunstancia dificulta las demandas de flexibilidad o adaptabilidad que las organizaciones exigen a sus empleados para sobrevivir en un mercado cada vez más global y competitivo. En este marco de referencia –al que se unen determinadas características inherentes a ciertos trabajos: especialización, formalización, monotonía, etc.- es prácticamente utópico pretender contar con individuos implicados con su trabajo

y con la organización que les proporciona el mismo.

Un área de mejora en esta línea consistiría en aportar decididamente por modelos de gestión que destaquen la integración de los valores en la vida organizacional. Es decir, los responsables de recursos humanos deberían implantar una “dirección por valores” fundamentada en la importancia de la confianza como paso previo para generar vínculos perdurables entre el trabajador y la actividad que este realiza. El estímulo para el desarrollo de la implicación emocional de los empleados debería tener en consideración cada uno de los parámetros de la siguiente fórmula:

$$\textit{Implicación emocional} = \textit{conocimiento} + \textit{información} + \textit{sensibilidad} + \textit{finalidad} + \textit{sentido} + \textit{voluntad} + \textit{confianza}.$$

A priori la operativa es bien sencilla. A partir del sustrato que alimenta el talento o conocimiento de las personas la organización debería facilitarles un escenario que contemple aspectos objetivos y subjetivos relacionados con las condiciones laborales, que estimulen y cuiden la *razón*, por un lado, y la sensibilidad, por otro. Para ello, el punto de partida sería proveer a los trabajadores la *información* y la *finalidad* relativa a la actividad laboral que deben desempeñar. El *sentido* les proporcionará la necesaria creencia y aceptación de los objetivos y los valores organizacionales que requiere la generación de *voluntad* que será en última instancia lo que les movilice con una determinada conducta y en una dirección específica. Sin embargo, nada de ello perdurará en el tiempo si no existe un adecuado clima de *confianza*. La “voluntad” junto con la “confianza” adquieren especial relevancia para modelar en buen término la predisposición individual perdurable en el tiempo, lo que ayudaría a contar con personas “implicadas” en su lugar de trabajo, con autoestima apropiada, comprometidas personalmente con el proyecto profesional y con carácter para realizar esfuerzos considerables para las organizaciones a las que pertenecen.

De igual modo, el conocimiento del perfil del asalariado europeo implicado emocionalmente con su trabajo supone una guía de utilidad inestimable para los responsables de recursos humanos en el diseño e implantación de estrategias organizativas. Conscientes de la trascendencia que este hecho puede tener a nivel práctico se han puesto de manifiesto cuáles son las variables que impulsan los

CONCLUSIONES FINALES

sentimientos de implicación emocional. Los gestores de recursos humanos que sean capaz de otear el horizonte más allá de los resultados a corto plazo podrán convertir los problemas en oportunidades, interviniendo sobre el ajuste persona-puesto y evaluando el impacto que un correcto diseño de estos tiene sobre las reacciones afectivas de sus colaboradores. Sólo alcanzando a conocer exactamente qué y cómo se sienten los trabajadores podrán reorientarse las prácticas de gestión, en aras a alcanzar resultados sostenibles en el tiempo y organizaciones integradas por sujetos implicados emocionalmente con su profesión. Algunas recomendaciones a considerar en esta línea se exponen a continuación.

Los directivos deben facilitar participación del empleado en todas las decisiones que son importantes para su trabajo, ofrecer discrecionalidad para la puesta en práctica de las ideas propias, así como fomentar la autonomía laboral. Estos tres pilares sólo pueden sustentarse en el valor básico de la confianza.

Asimismo, los gestores organizativos deben estar alerta ante la posibilidad de que ciertas demandas laborales puedan entrar en contacto con los valores individuales o exigir al empleado que oculte sus propios sentimientos dado el efecto pernicioso que tales circunstancias generaría sobre la implicación emocional.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que debido a la actual tendencia de simplificación de las estructuras organizativas, el desarrollo profesional de los trabajadores se vea limitado y ello derive en consecuencias negativas para el fomento de la implicación. Para contrarrestar esta amenaza, los directivos de recursos humanos deberían promover acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor complejidad.

En otro sentido, los gestores del siglo XXI harían bien en alentar el sentimiento grupal en las organizaciones, dado que el apoyo social se ha mostrado como un notable elemento potenciador de sinergias competenciales y conductuales (trabajo en equipo) con la consiguiente mejora de la productividad. En esta línea, se ratifican las evidencias empíricas que sugieren que los trabajadores que cuentan con relaciones de amistad en el trabajo son más susceptibles de sentirse implicados con lo que hacen.

CONCLUSIONES FINALES

Finalmente, desde la cúspide organizativa habría que trabajar para superar las limitaciones estructurales y culturales relacionadas con la conciliación de la vida personal y laboral. La puesta en marcha de medidas que faciliten el equilibrio trabajo-familia producirá beneficios a la organización, como la reducción del absentismo y la rotación laboral, al mismo tiempo que mejora el bienestar general del empleado lo que seguramente se traduzca en el desarrollo de actitudes positivas como la implicación emocional.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

ABARZÚA, E., CONTRERAS, F. Y ROBLES, J. (2002). Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. *Psykhé*, 11(2).

ABELLA, L.E.D. Y ZAPATA, D.I.C. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(1), 61-70.

ADAMS, G. A., KING, L. A. Y KING, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.

AGATONOVIC-KUSTRIN, S. Y BERESFORD, R. (2000). Basic concepts of artificial neural network (ANN) modeling and its application in pharmaceutical research. *Journal of pharmaceutical and biomedical analysis*, 22(5), 717-727.

AKERBOOM, S. Y MAES, S. (2006). Beyond demand and control: The contribution of organizational risk factors in assessing the psychological well-being of health care employees. *Work Y Stress*, 20(1), 21-36.

Akhtar, Z. Y Singh, U. (2010). Job Involvement: A Theoretical Interpretation in Different Work settings. *Indiamba* (12)6, 15-25.

ALBARRACIN, D., JOHNSON, B. T. Y ZANNA, M. P. (Eds.). (2005). *The handbook of attitudes*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

ALHAMA BELAMARIC, R. Y MARTÍNEZ NUÑEZ, T. (2006). Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento determinista vs Pensamiento Integrator. *Editorial del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, Junio, CENIAI, La Habana*.

ALLAM, Z. Y HABTEMARIAM, R. (2009). Impact of job burnout, age and marital status on job involvement among banking employees in Eritrea. *Nigerian Journal of Guidance and Counselling*, 14(1).

BIBLIOGRAFÍA

- AL-OTAIBI, A.G. (2000). Job Involvement, personal characteristics and performance among White-Collar employees in the Kuwaiti civil service. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 211-233.
- ALUJA, A., BLANCH, A. Y GARCÍA, L.F. (2005). Dimensionality of the Maslach Burnout Inventory in school teachers. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(1), 67-76.
- AMINABHAVI, V.A. Y DHARANENDRAIH, A.S. (1997). A study of the factor contributing to job involvement of professional. *Indian journal of Psychometry and Education*. 28(2), 109-112.
- ANDRISANI, P. (1978). *Work attitudes and labor market experience: Evidence from the national longitudinal surveys*. New York: Praeger.
- APPELBAUM, E. Y BATT, R.L. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Cornell University Press.
- ARGYRIS, C. (1983). Action science and intervention. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(2), 115-135.
- ARIZA, J.A., MORALES, A.C. Y MORALES, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. Mc. Graw.
- ARIZA-MONTES, J.A. (1999). La implicación con el trabajo. Un factor de competitividad en la nueva gestión de los recursos humanos. *Trabajo y seguridad social*, 99, 141-199.
- ARMSTRONG, D. (2005). *Organisation in the mind. Psychoanalysis, group relations and organisational consultancy*. London: Karnac.
- ARRUÑADA, B. (1998). *Teoría contractual de la empresa*. Barcelona: Marcial Pons.
- ARTHUR, J.B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal* 37(3), 670-687.

BIBLIOGRAFÍA

ASHFAQ, M., SKINNER, C.B. Y DIFFENBAUGH, N.S. (2011). Influence of SST biases on future climate change projections. *Climate Dynamics*, 36(7-8), 1303-1319.

ASHFORTH, B.E. Y HUMPHREY, R.H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.

AVERY, D.R., MCKAY, P.F. Y WILSON, D.C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542.

BAE, J. Y LAWLER, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.

BAKKER, A.B. Y DEMEROUTI, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220-236.

BAKKER, A.B., VAN EMMERIK, I.J.H. Y EUWEMA, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work y Occupations*, 33,464-489.

BALDEV, S.R. Y ANUPAMA, R. (2010). Determinants of employee engagement in a private sector organization: An exploratory study. *Advances in Management*, 3, 52-59.

BARLEY, S.R. Y KUNDA, G. (2001). Bringing work back in. *Organization science*, 12(1), 76-95.

BARRÓN LÓPEZ DE RODA, A. Y SÁNCHEZ MORENO, E. (2001). Estructura social, apoyo social y salud mental. *Psicothema*, 13(1), 17-23.

BASHAW, R.E. Y GRANT, E.S. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41-56.

BASHEER, I.A. Y HAJMEER, M. (2000). Artificial neural networks: fundamentals, computing, design, and application. *Journal of microbiological methods*, 43(1), 3-31.

BIBLIOGRAFÍA

BASS, B.M. Y AVOLIO, B.J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

BECKER, G.S. (1983). *El capital humano: un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Alianza editorial.

BENNETT, P., LOWE, R., MATTHEWS, V., DOURALI, M. Y TATTERSALL, A. (2001). Stress in nurses: coping, managerial support and work demand. *Stress and Health*, 17(1), 55-63.

BHATT, D.J. (1997). Job Stress, Job Involvement and Job Satisfaction of Teachers: A Correlation Study. *Indian Journal of Psychometry and Education*, 28, 87-94.

BHATTI, K.K., NAWAB, S. Y AKBAR, A. (2011). Effect of Direct Participation on Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9).

BIELBY, D.D.V. (1978). Career sex-atypicality and career involvement of college educated women: Baseline evidence from the 1960's. *Sociology of Education*, 7-28.

BIELBY, D.D.V. Y BIELBY, W.T. (1984). Work commitment, sex-role attitudes, and women's employment. *American Sociological Review*, 234-247.

BISWAS, S. (2011). Psychological climate as an antecedent of job satisfaction Y job involvement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46 (3), 56-69.

BLANCH, A. Y ALUJA, A. (2010). Job involvement in a career transition from university to Employment. *Learning and Individual Differences*, 20, 237-241.

BLANCHARD, K.H., O'CONNOR, M.J. Y BALLARD, J. (1997). *Managing by values*. Berrett-Koehler Pub.

BLAU, G.J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 240-257.

BIBLIOGRAFÍA

BLAU, G.J. Y BOAL, K.B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 288-300.

BLAU, G.J. Y BOAL, K.B. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of management*, 15(1), 115-127.

BLAU, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

BOLÍVAR, C., SÁNCHEZ, E. Y GARCÍA, S. (2002). Dirección por valores: Caso práctico. *Harvard Deusto Business Review*, 109, 84-91.

BONILLA, M. Y PUERTAS, R. (1997). *Análisis de las redes neuronales: aplicación a problemas de predicción y clasificación financiera*. Servei de Publicacions: Universitat de València. Books: Valencia (España).

BONO, J.E. Y JUDGE, T.A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.

BOON, O.K., ARUMUGAM, V., SAFA, M.S. Y BAKAR, N.A. (2007). HRM and TQM: association with job involvement. *Personnel Review*, 36(6), 939-962.

BOSELIE, P., PAAUWE, J. Y JANSEN, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.

BOWLING, N.A., BEEHR, T. A. Y LEPISTO, L.R. (2006). "Beyond job satisfaction: A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes". *Journal of Vocational Behavior*, 69, 315-330.

BREAUGH, J.A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570.

BIBLIOGRAFÍA

BRETZ, R.D., MILKOVICH, G.T. Y READ, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management*, 18(2), 321-352.

BREWSTER, C. (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. *MIR: Management International Review*, 45-64.

BREWSTER, C. Y TREGASKIS, O. (2003). Convergence or divergence of contingent employment practices? Evidence of the role of MNCs in Europe. *Multinational Companies and Global Human Resource Strategies*, 143-165.

BRIEF, A.P. Y MOTOWIDLO, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.

BROCKNER, J., GROVER, S.L. Y BLONDER, M.D. (1988). Predictors of survivors' job involvement following layoffs: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 436-442.

Brown, D. (Ed.). (2002). *Career choice and development*. Jossey-Bass.

BROWN, S.P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.

BROWN, S.P. Y LEIGH, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.

BUSCEMA, M. (1999). Redes neurales artificiales y toxicodependencias. *Adicciones*, 11(4).

BYTYQI, F., RESHANI, V. Y HASANI, V. (2010), Work Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Employees before Privatization. *European Journal of Social Sciences*, 18, 1.

CABRERA, Á. Y GÓMEZ-MEJÍA, L. (2002). La sexta fuerza competitiva:¿ Cómo gestionar a las personas en el siglo XXI?. *Revista de Empresa*, (1), 17-27.

BIBLIOGRAFÍA

CAICEDO, C.H. (2000). Informática, gestión y sociedad. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas*, 16.

CAJAL, B., JIMÉNEZ, R., LOSILLA, J.M., MONTAÑO, J.J., NAVARRO, J.B., PALMER, A., PITARQUE, A., PORTELL, M., RODRIGO, M.F., RUÍZ, J.C. Y VIVES, J. (2001). Las redes neuronales artificiales en psicología: un estudio bibliométrico. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, 3(1), 53-64.

CALDERÓN, G. ÁLVAREZ, C. Y NARANJO, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225.

CARIDAD Y OCERIN, J.M. Y CEULAR VILLAMANDOS, N. (2001). Un análisis del mercado de la vivienda a través de redes neuronales artificiales. *Estudios de economía aplicada*, (18), 67-81.

CARLSON, D.S. Y FRONE, M.R. (2003). Relation of behavioral and psychological involvement to a new four-factor conceptualization of work-family interference. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 515-535.

CARMELI, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*, 18(8), 788-813.

CARMELI, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: an empirical test involvement: an empirical test". *International Journal of Manpower*, 26, 457-472.

CASCIO, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?. *American psychologist*, 50(11), 928-39.

CATALDI, Z. Y ALMENARA, J.C. (2007). Las competencias profesionales en ambientes informáticos para trabajos colaborativos y resolución de problemas. *Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 8(1), 7.

BIBLIOGRAFÍA

CERIO, J. M. D. Y MORIONES, J.A.B. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12), 227-246.

CHADHA, N.K. Y KAUR, R. (1987). Correlational Study of Demographic Variables with Job Involvement and Job Satisfaction in a Public Sector Organization. *Perspectives in Psychological Researches*, 10(2),11-18.

CHAUHAN, D. (2009). Effect of job involvement on burnout. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44, 3.

CHEN, C.C. Y CHIU, S.F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 149(4), 474-494.

CHERNISS, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services* (p. 18). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

CHERNS, A. (1976). The Principles of Sociotechnical Design. *Human relations*, 29(8), 783-792.

CHHOKAR, J.S. (1995). Organizational values, role demands and job-related affective experiences in India. *Indian Journal of Industrial Relations*, 30(4), 427-438.

CHIAVENATO, I., SACRISTÁN, P.M., ROA, M.D.C.H., ALTAMIRANO, F.S. Y TEPEZANO, J.L.R. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.

CHRISTIAN, M.S., GARZA, A.S, Y SLAUGHTER, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.

CHUANG, H.M. (2001). *Research concerning the relationship between work values and job involvement of hospital nurses: Taking Christian hospital as an example*. Taipei: National Chengchi University

BIBLIOGRAFÍA

CHUGHTAI, A.A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169-183.

COHEN, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308.

COHEN, A. (2010). The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A comparison of Three Models. *Human Relations*, 3, 387-417.

COHEN, S.G. Y BAILEY, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.

COLE, M.S., SCHANINGER, W.S. Y HARRIS, S.G. (2002). The workplace social exchange network a multilevel, conceptual examination. *Group Y Organization Management*, 27(1), 142-167.

COLLINS, C.J. Y SMITH, K.G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.

COLQUITT, J., LEPINE, J. Y NOE, R.A. (2000), Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-707

COLVIN, A.J.S. (2004). The relationship between employee involvement and workplace dispute resolution. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 59(4), 681-704.

COMER, D.R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48(6), 647-667.

CONTE, J. M., DEAN, M.A., RINGENBACH, K.L., MORAN, S.K. Y LANDY, F.J. (2005). The Relationship between Work Attitudes and Job Analysis Ratings: Do rating scale type and task discretion matter?. *Human Performance*, 18(1), 1-21.

BIBLIOGRAFÍA

COOPER, C.L., Y CARTWRIGHT, S. (1994). Healthy mind; healthy organization - A proactive approach to occupational stress. *Human relations*, 47(4), 455-471.

COOPER-HAKIM, A. Y VISWESVARAN, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.

CORTIS, R., Y CASSAR, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164.

COX, A., ZAGELMEYER, S. Y MARCHINGTON, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250-267.

CRANNY, C.J., SMITH, P.C. Y STONE, E.F. (1992). *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). The domain of creativity. *Theories of creativity*, 4, 61-91.

CUADRA-PERALTA, A.A. Y VELOSO-BESIO, C.B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.

DAFTUAR, C.N. Y ANJALI (1997). Occupational stress, organizational commitment and job involvement in Sattva and Tamas personality Types. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 15(1-2), 44-52.

DANGWAL, R. (1995). Need Satisfaction, Job Involvement and Organizational Hierarchy. *Manpower Journal*, 31, 3.

DANNA, K., Y GRIFFIN, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.

DAVIS, K., NEWSTROM, J.W. Y AGEA, A.E. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

BIBLIOGRAFÍA

DE ARQUER, M.I.; DAZA, F.M Y NOGAREDA (2004) Ambigüedad y Conflicto de Rol. Notas Técnicas de Prevención [on line] (NTP-e 388), Recuperado 14 de Marzo de 2008 de <http://www.mtas.es/insht/ntp/GPcompor.htm>

DE CUYPER, N. Y DE WITTE, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 441-459.

DE CUYPER, N., DE WITTE, H., KINNUNEN, U. Y NÄTTI, J. (2010). The relationship between job insecurity and employability and well-being among Finnish temporary and permanent employees. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 57-73.

DE HOOGH, A. H., DEN HARTOG, D. N. Y KOOPMAN, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839-865.

DE LANGE, A.H., DE WITTE, H. Y NOTELAERS, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work y Stress*, 22(3), 201-223.

DE WITTE, H. Y NÄSWALL, K. (2003). Objective vs Subjective Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.

DECARUFEL, A. Y SCHAAN, J.L. (1990). The impact of compressed work weeks on police job involvement. *Canadian Police College Journal*, 15(2), 331-342.

DECI, E.L. Y RYAN, R.M. (1985). *Self-Determination*. John Wiley Y Sons, Inc..

BIBLIOGRAFÍA

DELANEY, J.T. Y HUSELID, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.

DELERY, J.E. Y DOTY, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurations performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

DEMEROUTI E, BAKKER A.B., NACHREINER F. Y SCHAUFELI W.B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 80, 499-512.

DIEFENDORFF, J.M., BROWN, D.J., KAMIN, A.M. Y LORD, R.G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 93-108.

DIENER, E. Y RYAN, K. (2009). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391-406.

DOLAN, S. (2008). Dirección por valores. Conferencia de actualización académica. España: *Revista ESADE*.

DOWLING, W.F. Y SAYLES, L.R. (1978). *How managers motivate: The imperatives of supervision*. McGraw-Hill.

DRUCKER, P.F. (1993). *Administración para el futuro: la década de los noventa y más allá*. Parramón Ediciones, SA.

DUARTE, E. (2006). *Estudio de Motivación, Actitudes y Productividad en empleados del sector Maquilador del Noroeste de México*. Proyecto de Disertación Doctoral. CETYS Universidad. Mexicali.

DUBIN, R. (1956). Industrial worker's world: A study of the "Central Life Interests" of industrial workers. *Social problems*, 3, 131-142.

BIBLIOGRAFÍA

DUBIN, R. (1961). *Human relations in administration*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

DUMDUM U.R., LOWE K.B., AVOLIO B. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 2, 35-66.

DURÁN-RODRÍGUEZ, M. (2008). La administración por VaLores: Una metodología humanista de cambio cULtUraL en La empresa. *Ciencias económicas*, 26(2), 355-375.

DYCK, L.R., CARON, A. Y ARON, D. (2006). Working on the positive emotional attractor through training in health care. *Journal of Management Development*, 25(7), 671-688.

Ekmekçi, A.K. (2011), A study on involvement and commitment of employees in Turkey, *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3), 68-73.

Elangovan, A.R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equation analysis. *Leadership y Organization Development Journal*. 22(4), 59-65.

ELFENBEIN, H.A. (2007). Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration. *The academy of management annals*, 1(1), 315-386.

ELLOY, D.F. Y EVERETT, J.E. (1991). An Examination of the correlates of job Involvement. *Group y Organization Studies*, 12, 160-176.

ELLOY, D.F., EVERETT, J.E. Y FLYNN, W.R. (1995). Multidimensional Mapping of the correlates of Job Involvement. *Canadian Journal of Bahavioural Science*, 27, 79-91.

EMERY, C.R. Y BARKER, K.J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.

ERTURK, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.

BIBLIOGRAFÍA

ESTUDILLO, A.C.M., ESTUDILLO, F.J.M., MARTÍNEZ, C.H. Y JIMÉNEZ, M.T. (2007). Modelo no lineal basado en redes neuronales de unidades producto para clasificación. Una aplicación a la determinación del riesgo en tarjetas de crédito: Una aplicación a la determinación del riesgo en tarjetas de crédito. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, (3), 40-62.

FARRELL, D. (2005). Offshoring: value creation through economic change. *Journal of Management Studies*, 42(3), 675-683.

FELDMAN, L. Y BLANCO, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: Un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29(2), 103-108.

FERNÁNDEZ-AGUADO, J. (2001). *La empresa en el cine: 70 películas para la formación empresarial*. CIE Inversiones Editoriales-Dossat 2000.

FERNÁNDEZ-AGUADO, J. (2004). Feelings Management. *La Gestión de los Sentimientos Organizativos, la Caixa*.

FERRÁN, M. (1996). *SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico*. Editorial Mc Graw-Hill.

FINEMAN, S. (1996). Emotional subtexts in corporate greening. *Organization Studies*, 17(3), 479-500.

FISHER, C.D. Y ASHKANASY, N.M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 123-129.

FOMBRUN, C.J., TICHY, N. M. Y DEVANNA, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley, | c1984, 1.

FONG, C.T. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1016-1030.

FREUDENBERGER, H.J. Y RICHELSON, G. (1980). *Burn-out*. New York: Bantam Books.

BIBLIOGRAFÍA

FRONE, M.R., RUSSELL, M. Y COOPER, M.L. (1997). Relation of work–family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 70(4), 325-335.

Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo (2010) Office for Official Publications of the European Communities, <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/>

GALLAGHER, E.N. Y VELLA-BRODRICK, D.A. (2008). Social support and emotional intelligence as predictors of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 44(7), 1551-1561.

GALLIE, D., WHITE, M., CHENG, Y. Y TOMLINSON, M. (1998) *Restructuring the Employment* Oxford: Oxford University Press

GAMERO, N. (2007). *El clima afectivo en equipos de trabajo: Antecedentes y consecuencias*. Tesis. Universidad de Valencia.

GAN, C.S., HEW, W.X., KONG, Y.T., Y TAM, Y.C. (2011). *Factors affecting employees' job involvement in fast food industry* (Doctoral dissertation, UTAR).

GARCÍA, S. Y DOLAN, S. (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw Hill.

GARCÍA, S. Y DOLAN, S. (1997). *La dirección por valores*. McGraw-Hill.

GARCÍA-LAENCINA, P. J., SANCHO-GÓMEZ, J. L., FIGUEIRAS-VIDAL, A. R. Y VERLEYSSEN, M. (2009). *K* nearest neighbours with mutual information for simultaneous classification and missing data imputation. *Neurocomputing*, 72(7), 1483-1493.

GARCÍA-PARDO, I.P. Y PERLINES, F.H. (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review*, (15), 68-87.

BIBLIOGRAFÍA

GARDNER, W.L., AVOLIO, B.J. Y WALUMBWA, F.O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development*, 387-406.

GARETH, J. (2002). *Planificación estratégica*. México: Editorial Mc Graw Hill. Garg y Kumar (2012)

GERPOTT, T.J. (1990). Intracompany job transfers: An exploratory two-sample study of the buffering effects of interpersonal support. *Prevention in Human Services*, 8(1), 113-137.

GIL-MONTE, P.R. Y PEIRÓ, J.M. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 261-268.

GLENN, N.O. (1980). *Values attitudes and beliefs*. O.G. Brim Y J. Kagan (EDS).

GOLEMAN, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.

GONZÁLEZ, L. Y DE ELENA, J. (1999). Medida de la implicación en el trabajo: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario: Job Involvement. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 23-44.

GONZÁLEZ, L. Y ELENA, J.D. (1999). Medida de la implicación en el trabajo: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario: Job Involvement. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(1), 23-44.

GONZÁLEZ, P., PEIRÓ, J.M. Y BRAVO, M.J. (1996). *Calidad de Vida Laboral*. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (eds.): *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo: Síntesis Psicología.

GOODERHAM, P., PARRY, E. Y RINGDAL, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The international journal of human resource management*, 19(11), 2041-2056.

GORN, G.J. Y KANUNGO, R.N. (1980). Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(2), 265-277.

BIBLIOGRAFÍA

GOVENDER, S. Y PARUMASUR, S.B. (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237-253.

GRANT, R.M. (1996). *Dirección estratégica*. Madrid: Civitas.

GREENHAUS, J.H., PARASURAMAN, S. Y COLLINS, K.M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91.

GRIFFIN, M.L., HOGAN, N.L., LAMBERT, E.G., TUCKER-GAIL, K.A. Y BAKER, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239-255.

GRØNHOLDT, L. Y MARTENSEN, A. (2005). Analyzing customer satisfaction data: a comparison of regression and artificial neural networks". *International Journal of Market Research*, 47(2), 121-130.

GUEST, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.

GUTHRIE, J.P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.

HACKETT, R.D., LAPIERRE, L.M. Y HAUSDORF, P.A. (2001). Understanding the links between work commitments constructs. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 392-413.

Hackman, J.R. Y Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

HACKMAN, J.R., Y OLDHAM, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

BIBLIOGRAFÍA

HALL, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Thousand. Ed. Oaks, Sage.

HALL, D.T. Y MANSFIELD, R. (1975). Relationships of age and seniority with career variables of engineers and scientists. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 201.

HANG-YUE, N., FOLEY, S. Y LOI, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: a study of professional clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133-2146.

HAPPALI, A.B. Y MALLAPPA, K.R. (1988). The Effect of Organisational Climate on Job.Satisfaction. *Indian Journal of Community Guidance Service*, 5, 43-47.

HARPER, L. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.

HARRISON, D. Y MARTOCCHIO, J. (1998). Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305-350.

HARTER, J.K., SCHMIDT, F.L.Y HAYES, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.

HASHEM, S. (1992). Sensitivity analysis for feedforward artificial neural networks with differentiable activation functions. In *Neural Networks, 1992. IJCNN., International Joint Conference on* (Vol. 1, pp. 419-424). IEEE.

HERNÁNDEZ, G.C. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y gestión*, (16), 158-176.

HERNÁNDEZ, G.C., GIRALDO, C.M.Á., Y VALENCIA, J. C. N. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 32, 225-254.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. Y SNYDERMAN, B.B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Pub.

BIBLIOGRAFÍA

HO, C.C. (2006). *A study of the relationships between work values, job involvement and organisational commitment among Taiwanese Nurses*. Doctoral Thesis. Queensland University of Technology.

HOCHSCHILD, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 551-575.

HOWARD, W.G., DONOFRIO, H.H. Y BOLES, J.S. (2004). Inter-domain work-family, family-work conflict and police work satisfaction. *Policing: An International Journal of Police Strategies Y Management*, 27(3), 380-395.

HUANG, G. B., ZHU, Y. Y SIEW, C.K. (2006). Extreme learning machine: Theory and applications. *Neurocomputing*, 70, 489-501.

HUANG, G.B., CHEN, L., Y SIEW, C.K. (2006). Universal approximation using incremental constructive feedforward networks with random hidden nodes. *Neural Networks, IEEE Transactions on*, 17(4), 879-892.

HUANG, G.B., ZHU, Y. Y SIEW, C.K. (2004). Extreme learning machine: A new learning scheme of feedforward neural networks. *IEEE International Joint Conference on Neural Networks*, 1-4, Proceedings, 985-990.

HUMPHREY, S.E., NAHRGANG, J.D., Y MORGESON, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356

HUSELID, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M.A. Y Day, N.E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380-391.

BIBLIOGRAFÍA

I GRAU, J. B. (2002). *Capital humano: 52 casos prácticos: manual de supuestos prácticos sobre recursos humanos y procesos organizacionales*. Ediciones Granica SA.

ICHNIOWSKI, C., SHAW, K. Y PRENNUSHI, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity, *American Economic Review* 87(3), 291-313.

IGBARIA, M., PARASURAMAN, S. Y BADAWEY, M.K. (1994). Work experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel. *MIS Quarterly*, 18(2), 175-201.

ISAAC, R.G., ZERBE, W.J., Y PITT, D.C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 212-226.

IVANCEVICH, J.M. Y MATTESON, M.T. (1996). *Organizational Behavior and Management*, Chicago, IL: Richard D. Irwin.

JAMAL, M. Y BABA, V.V. (1992). Shiftwork and department-type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: A study of nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 449-464.

JANS, N.A. (1985). Organizational factors and work involvement. *Organizational behavior and human decision processes*, 35(3), 382-396.

JASWANT, V. Y NAVEEN, K. (1997). Job stress and job involvement among bank employees. *Indian Journal of Applied Psychology*, 34(2), 33-38.

JOHNSON, B.T., MAIO, G.R. Y SMITH-MCLALLEN, A. (2005). Communication and attitude change: Causes, processes, and effects. *The handbook of attitudes*, 617-669.

JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R., LÓPEZ, Y.M. Y MAZAGATOS, V.B. (2006). *Dirección estratégica* (5). Madrid: Prentice Hall.

JONES, A.P., JAMES, L.R. Y BRUNI, J.R. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *The Journal of applied psychology*, 60(1), 146.

BIBLIOGRAFÍA

JOSHI, G. (1998). Job satisfaction, Job involvement and Work involvement among the employees of Private and Public Sectors. *Psychological studies-university of Calcutt*, 43, 85-90.

JOSHI, G. (1999). Job Satisfaction, Job and Work Involvement among the Industrial Employees - A Correlational Study. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 25(1- 2), 79-82

JUANEDA AYENSA, E. Y GONZÁLEZ MENORCA, M.L. (2007). Compromiso organizativo en organizaciones del Tercer Sector. Estudios financieros. *Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, (292), 165-208.

JUDEH, M. (2011). An examination of the effect of employee involvement on teamwork effectiveness: an empirical study. *International Journal of Business and Management*, 6(9), 202.

JUDGE, T.A. Y COLQUITT, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-403.

KAHN, R.L. Y QUINN, R.P. (1970). Role stress: A framework for analysis. *Occupational mental health*, 50-115.

KAHN, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724

KAHNEMAN, D., DIENER, E. Y SCHWARZ, N. (2003). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.

KANFER, R. Y ACKERMAN, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.

KANUNGO, R.N. (1979). The concepts of Alienation and Involvement. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.

KANUNGO, R.N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.

BIBLIOGRAFÍA

KARASEK, R. T. Y THEORELL, T.T. (1990). *Healthy work–stress, productivity and the reconstruction of working life*. US: Basic books.

KARIA, N. Y ASAARI, M.H.A.H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM magazine*, 18(1), 30-43.

KARK, R. Y SHAMIR, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 2, 67-91.

KATRINLI, A., ATABAY, G., GUNAY, G., GUNERI, B. Y AKTAN, A. (2009). *Innovativeness: is it a function of the leadership style and the value system of the entrepreneur?*. In *Innovation Policies, Business Creation and Economic Development* (113-135). Springer New York.

KATZ, D. Y KAHN, R. L. (1966). Organizations and the system concept. *The social psychology of organizations*, 1, 14-29.

KATZ, D. Y KAHN, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. (2nd ed.). New York: Wiley.

KEENE, J.R. Y REYNOLDS, J.R. (2005). The job costs of family demands gender differences in negative family-to-work spillover. *Journal of Family Issues*, 26(3), 275-299.

KETCHAND, A.A. Y STRAWSER, J.R. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 221-251.

KHAN, T.I., JAM, F.A., AKBAR, A.Y KHAN, M.B. (2011). Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan International. *Journal of Business and Management*, 6(4), 252-262.

KIYANI, A., AKHTAR, S. Y HAROON, M. (2011). Impact of monetary rewards on achievement of employee's personal goals. *International Handbook of Academic Research and Teaching*, 23.

BIBLIOGRAFÍA

KOBERG, C. S. Y CHUSMIR, L. H. (1991). Sex role conflict in sex-atypical jobs: A study of female-male differences. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 461-465.

KOH, W. L., STEERS, R. M. Y TERBORG, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.

KONG, Y. (2009). A Study on the Job Engagement of Company Employees. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 65-68

KORPI, T. Y LEVIN, H. (2001). Precarious footing: Temporary employment as a stepping stone out of unemployment in Sweden. *Work, Employment y Society*, 15(1), 127-148.

KOSTER, F., STOKMAN, F., HODSON, R. Y SANDERS, K. (2007). Solidarity through networks: The effects of task and informal interdependence on cooperation within teams. *Employee Relations*, 29(2), 117-137.

KRECH, D. Y CRUTCHFIELD, R.S. (1948). *Theory and problems of social psychology* (36). New York: McGraw-Hill.

LADSTÄTTER, F., GARROSA, E., BADEA, C. Y MORENO, B. (2010). Application of artificial neural networks to a study of nursing burnout. *Ergonomics*, 53(9).

LAMBERT, E.G. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff members. *The Prison Journal*, 84(2), 208-227.

LAMBERT, E.G. Y PAOLINE, E.A. (2008). The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Review*, 33(4), 541-564.

LAMBERT, E.G., EDWARDS, C., CAMP, S.D. Y SAYLOR, W.G. (2005). Here today, gone tomorrow, back again the next day: Antecedents of correctional absenteeism. *Journal of Criminal Justice*, 33(2), 165-175.

BIBLIOGRAFÍA

LAMBERT, J.S. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 341-363.

LARASATI, A., DEYONG, C. Y SLEVITCH, L. (2011). Comparing neural network and ordinal logistic regression to analyze attitude responses. *Service Science*, 3(4), 304-312.

LASCHINGER, H.K.S., FINEGAN, J. Y SHAMIAN, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health care management review*, 26(3), 7-23.

LAWLER, E.E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization* (p. 116). San Francisco: Jossey-Bass.

LAWLER, E.E. (2000). *Rewarding excellence* (13). San Francisco: Jossey-Bass.

LAWLER, E.E., Y HALL, D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305.

LAZARINI, J.J. Y URBIOLA, S.A. (2012). Reseña de Karasek y Theorell: Healthy work stress productivity reconstruction of working life. *Ide@s CONCYTEG* 7(82), 534-551.

LAZARUS, R. S. Y FOLKMAN, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company

LEAL MILLÁN, A.G., ROMÁN ONSALO, M., ALFARO DE PRADO SAGRERA, A. Y RODRÍGUEZ FÉLIX, L. (2001). *El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión*. Pirámide.

LEONARD, N.H., BEAUVAIS, L.L. Y SCHOLL, R.W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human relations*, 52(8), 969-998.

BIBLIOGRAFÍA

- LEPINE, J.A., EREZ, A. Y JOHNSON, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- LEVANONI, E., Y SALES, C.A. (1990). Differences in job attitudes between full-time and part-time Canadian employees. *The Journal of social psychology*, 130(2), 231-237.
- LIAO, C-S. Y LEE, C. (2009). An Empirical Study of Employee Job Involvement and Personality Traits: The Case of Taiwan. *International Journal of Economics and Management*, 3(1), 22-36.
- LIMBERT, C. (2004). Psychological well-being and job satisfaction amongst military personnel on unaccompanied tours: The impact of perceived social support and coping strategies. *Military Psychology*, 16(1), 37-51.
- LINDBLOM, K.M., LINTON, S.J., FEDELI, C. Y BRYNGELSSON, L. (2006). Burnout in the working population: relations to psychosocial work factors. *International Journal of Behavioral Medicine*, 13(1), 51-59.
- LISBOA, P.G.A., MEHRIDEHNAVI, A.R. Y MARTIN, P.A. (1994). Opening Pandora's Box: a Logarithmic Sensitivity Matrix for Interpretation of Neural Networks. In *Proceedings of International Conference on NNESMED* (pp. 23-26).
- LISBOA, P.J.G, MEHRIDEHNAVI, A.R. Y MARTIN, P.A. (1994), Neural Network Applications and tools. IEEE Conference publications, pp11-17.
- LLORET, S. Y GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (1994). Salud, salud mental y bienestar psicológico. *La medición del bienestar psicológico y otros aspectos de la salud mental*. Valencia. Nau Llibres, 13-29.
- LOCKE, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Dunnette, MD; Hough, LM. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1319-1328.
- LODAHL , T.M. Y KEJNER, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.

BIBLIOGRAFÍA

LODHAL, T.M. Y KEJNER, M. (1964). Patterns of Job attitudes in two assembly technologies. *Administrative science quarterly*, 8, 482-519.

LONG, R.J. (1978). The Relative Effects of Share Ownership Vs. Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company. *Human Relations*, 31.

LÓPEZ-ARAÚJO, B. Y OSCA SEGOVIA, A. (2011). El papel del modelo Demandas-Control-Apoyo en la salud de trabajadores de la construcción. *Psicothema*, 23(1), 119-125.

LÓPEZ-ARAÚJO, B., OSCA, A. Y PEIRÓ, J.M. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19(1), 81-87.

LÓPEZ-ARAÚJO, B., OSCA, A. Y RODRÍGUEZ, M.F. (2008). Estrés de rol, implicación con el trabajo y *burnout* en soldados profesionales españoles. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40(2), 293-304.

LORENCE, J. (1987), A test of Gender and Job Models of Sex differences in job Involvement. *Social Forces*, 66(1), 121-42.

LORENCE, J. Y MORTIMER, J.T. (1985). Job involvement through the life course: A panel study of three age groups. *American Sociological Review*, 50, 618-638.

LUCIA-CASADEMUNT, A.M, ARIZA-MONTES, J.A. Y MORALES-GUTIERREZ, A. C. (2012). An empirical study of nurses' emotional involvement. *Journal of Society for Development of Teaching and Business Processes in New Net Environment in BYH*. 6(9), 2990-2996.

LUCIA-CASADEMUNT, A.M., MORALES-GUTIÉRREZ, A.C. Y ARIZA-MONTES, J.A. (2012). The emotional involvement in the workplace: An empirical study. *Intangible Capital*, 8(2), 364-405.

LUTHANS, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.

BIBLIOGRAFÍA

MACEY, W.H. Y SCHNEIDER, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

MALARKODI, M., UMA, K. Y MAHENDRAN, K. (2012). Work autonomy and job outcomes: A comparative study among the public and private university teachers. *International Journal of Management Research and Review*, 2(8), 382-1391

MANNHEIM, B. (1993). Gender and the Effects of Demographics, Status, and Work Values on Work Centrality. *Work and Occupations*, 20, 13-22.

MANOJLOVICH, M. Y LASCHINGER, H.K.S. (2002). The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 32(11), 586-595.

MARTÍN, B. Y SANZ, A. (1997). *Redes neuronales y sistemas borrosos*. Zaragoza: Editorial Ra-Ma.

MARTÍNEZ-LUGO, M.E. (1990). Variables asociadas con la involucración en el trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 22(002), 211-222.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B. Y LEITER, M.P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.

Masters, T. (1993). *Practical neural networks recipes in C++*. London: Academic Press

MATHIEU, J.E. Y FARR, J.L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 127.

MATHIEU, J.E. Y FARR, J.L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.

MATHIEU, J.E. Y ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.

BIBLIOGRAFÍA

MATHIEU, J.E., Y MARTINEAU, J.W. (1997). Individual and situational influences on training motivation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 193.

MAUNO, S., KINNUNEN, U. Y RUOKOLAINEN, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.

MAYER, J.D. Y SALOVEY, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.

MCELROY, J.C., MORROW, P.C., Y WARDLOW, T.R. (1999). A career stage analysis of police officer work commitment. *Journal of Criminal Justice*, 27(6), 507-516.

MCGREGOR, D. (1960). The human side of enterprise. *Management*, 97,-98.

MCKELVEY, B. Y SEKARAN, U. (1977). Toward a career-based theory of job involvement: A study of scientists and engineers. *Administrative Science Quarterly*, 281-305.

MCLEAN, A.A. (1979). Work stress (p. 34). Reading, MA: Addison-Wesley.

MENGUZZATO, M.R. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel, Barcelona.

MEYER J. P., IRVING, P.G. Y ALLEN N.J. (1998). Examination of the Combined effects of Work Values and Early Experiences on organizational Commitment. *Journal of organizational Behavior*, 19, 29-52.

MIHAIL, D. (2006). Gender-based stereotypes in the workplace: the case of Greece. *Equal Opportunities International*, 25(5), 373-388.

MINBASHIAN, A., BRIGHT, J. E.H. Y BIRD, K.D. (2010). A comparison of Artificial Neural Networks and Multiple regression in the context of research on personality and work performance. *Organizational Research Methods*, 13(3), 540-561.

BIBLIOGRAFÍA

- MISHRA, P.C. Y SHYAM, S. (2005). Social Support and Job Involvement in Prison Officers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 31(1-2), 7-11.
- MOEN, P. Y SMITH, K.R. (1986, June). *Women at work: Commitment and behavior over the life course*. In *Sociological Forum* (Vol. 1, No. 3, pp. 450-475). Kluwer Academic Publishers.
- MONTALBAN, F.M., BONILLA, J. Y IGLESIAS, C. (1996). Actitudes laborales y estrés asistencial: un modelo de relación secuencial. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12(1), 81-8.
- MONTAÑO, J.J., PALMER, A. Y FERNÁNDEZ, C. (2002). Redes neuronales artificiales: abriendo la caja negra. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, 4(1).
- MOORHEAD G. Y GRIFFIN R.W. (1995) *Organizational Behavior*, 4th edn. Houghton Mifflin, Boston.
- MORENO-JIMÉNEZ, B., GARROSA HERNÁNDEZ, E., RODRÍGUEZ CARVAJAL, R., MARTÍNEZ GAMARRA, M. Y FERRER PUIG, R. (2009). El burnout del profesorado universitario y las intenciones de abandono: un estudio multi-muestra. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 149-163.
- MOWDAY, R., PORTER, L. Y STEERS, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. Y PORTER, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- MOYA MORALES, M.C. Y RUIZ ROMERO, J. (1996). Las actitudes: marco teórico. *FJ PERALES PALACIOS, J. GUTIÉRREZ PÉREZ y P. ÁLVAREZ SUÁREZ. I Jornadas sobre actitudes y educación ambiental. Granada: Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Granada*, 1-41.

BIBLIOGRAFÍA

MOYA-ALBIOL, L., SERRANO, M.A., GONZÁLEZ-BONO, E., RODRÍGUEZ-ALARCÓN, G. Y SALVADOR, A. (2005). Respuesta psicofisiológica de estrés en una jornada laboral. *Psicothema*, 17, 205-211.

MUCHINSKY, P. (2006). *Psychology applied to work* (8th ed.). California: Thomson Wadsworth.

MUDRACK, P.E. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 490-508.

NAAZ, H. (1999). Job characteristics and demographic variables predictor of job involvement of textile mill workers. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 25(2), 75-78

NAIR, S.K. (1997). Job Involvement and the Hackman – Oldham Job Characteristics Model, *Management and Labour Studies*, 22(2), 100-105

NASIR, R., FATIMAH, O., MOHAMMADI, M.S., SHAHRAZAD, W.W., KHAIRUDIN, R. Y HALIM, F.W. (2011). Demographic Variables as Moderators in the Relationship between Job Satisfaction and Task Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities* 19 (33).

NAVARRO, J.B. (1998). *Aplicación de redes neuronales artificiales al tratamiento de datos incompletos*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

NELSON, D., Y COOPER, C.L. (2007). *Positive organizational behavior*. SAGE Publications Limited.

NEWELL, A. Y SIMON, H.A. (1972). *Human problem solving* (14). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

NEWTON, T. Y KEENAN, T. (1991). Further analyses of the dispositional argument in organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 781-787.

BIBLIOGRAFÍA

NG, T.W.H. Y FELDMAN, D.C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677-718.

NYAMBEGERA, S.M., DANIELS, K. Y SPARROW, P. (2001). Why fit doesn't always matter: the impact of HRM and cultural fit on job involvement of Kenyan employees, *Applied Psychology: An International Review*, 50(1)

OBERMEYER, N. J. Y JEFFREY K. P: (1994). *Managing Geographic Information Systems*. New York : Guilford Press

O'DRISCOLL, M. P. Y RANDALL, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.

OLIVIER, A.L., Y ROTHMANN, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational oil company. *Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49-56.

OLMO, H.R. (2011). Kellogg España, un modelo de gestión que aspira seguir seduciendo a empleados y consumidores. *Capital Humano*, 257, 48-55.

OOI, K.B., BAKAR, N.A., ARUMUGAM, V., VELLAPAN, L. Y LOKE, A.K.Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality Y Reliability Management*, 24(1), 62-77.

ORPEN, C. (1982). Effect of Job Involvement on the work-leisure relationship: correlational study among bank clerks and police officers. *Psychological Reports*, 355-364.

ORTEGA CALVO, M. Y CAYUELA DOMÍNGUEZ, A. (2002). Regresión logística no condicionada y tamaño de muestra: una revisión bibliográfica. *Revista Española de Salud Pública*, 76(2), 85-93.

OSCA, A., URIEN, B., GONZALEZ-CAMINO, G., MARTINEZ-PEREZ, M.D.Y MARTINEZ-PEREZ, N. (2005). Organisational support and group efficacy: a longitudinal study of main and buffer effects. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 292-311.

BIBLIOGRAFÍA

OUYANG, Y. (2009). The Mediating Effects of Job Stress and Job Involvement Under Job Instability: Banking Service Personnel of Taiwan as an Example, *Journal of Money, Investment and Banking*, 11, 16-26.

PADIAL, A.D. (2005). *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos del [sic] la gestión de recursos humanos en las pymes*. Editorial Universidad de Granada.

PADULA, R.S., CHIAVEGATO, L.D., CABRAL, C.M.N., ALMEID, T., ORTIZ, T. Y CARREGARO, R.L. (2012). Is occupational stress associated with work engagement?. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 41, 2963-2965.

PALMER POL, A., Y MONTAÑO MORENO, J.J. (1999). ¿Qué son las redes neuronales artificiales? Aplicaciones realizadas en el ámbito de las adicciones. *Adicciones*, 11(3).

PALMER, A., MONTAÑO, J.J. Y CALAFAT, A. (2000). Predicción del consumo de éxtasis a partir de redes neuronales artificiales. *Adicciones*, 12(1), 29-41.

PARENT-THIRION, A., VERMEYLEN, G., Y HOUTEN, G.V. (2012). Eurofound (2012), Fifth European Working Conditions Survey. *Publications Office of the European Union, Luxembourg, S, 158*.

PATEL, M.K. (1995). Job satisfaction and job involvement among nurses. *Academy of Applied Psychology*, 21(2), 119-125.

PATERSON, J.M. Y O'DRISCOLL, M.P. (1990). An empirical assessment of Kanungo's (1982) concept and measure of job involvement. *Applied Psychology*, 39(3), 293-306.

PATHAK, B. Y PATHAK, R. (1987). Job involvement of public sector metalurgical plant employees. *Indian Journal of Applied Psychology*, 24(2), 119-124.

PATHAK, R.D. (1982). A study of job involvement and job performance among bank employees. *Asian Journal of Psychology y Education*, 9, 28-35.

BIBLIOGRAFÍA

PAULLAY, I.M., ALLIGER, G.M. Y STONE-ROMERO, E.F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224–228.

PETERS, T.J. Y WATERMAN, R.H. (1985). *En busca de la excelencia*. Círculo de Lectores.

PFEFFER, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.

PITARQUE, A., ROY, J.F. Y RUIZ, J.C. (1998). Redes neuronales vs modelos estadísticos: simulaciones sobre tareas de predicción y clasificación. *Psicológica*, 9, 387-400.

PITARQUE, A., RUIZ, J.C. Y ROY, F.J. (2000). Las redes neuronales como herramientas estadísticas no paramétricas de clasificación. *Psicothema*, 12, (Suplemento), 459-463.

PONCE GUTIÉRREZ, J. C. Y YÁBER OLTRA, G. (2013). Capital psicológico como predictor del comportamiento organizacional ciudadano en el ambiente universitario/Psychological Capital as predictor of Organizational Citizenship Behaviors in university setting. *In Revista Anales* (12, 2).

PONS, F. J. Y RAMOS, J. (2010). Alineación de las personas con la organización: Influencia de los estilos de liderazgo y de las prácticas de gestión de los recursos humanos sobre la seguridad en el empleo, la autonomía, la satisfacción y el compromiso de los empleados. *Revista de Trabajo y Seguridad Social-Centro de Estudios Financieros*, 331, 159-200.

Porras, E., Y Cejas, M. (2011). Dirección estratégica de personas y formación por competencias: ejes clave en organizaciones complejas. *Visión Gerencial*, 10(2).

Pratt, M.G. Y Doucet, L. (2000). AMBIVALENT FEELINGS IN ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS. *Emotion in organizations*, 204.

BIBLIOGRAFÍA

PREMRAJ.H. Y SANKARALINGAM, N. (2012). Customer Satisfaction in Indian Retail Banking: A Study with reference to Chennai. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 3(1).

PROBST, T.M. (2000). Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 63-73.

RABINOWITZ, S. Y HALL, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265-288.

RAINEY H. Y BOZEMAN, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and power of the priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 447-469.

RAM, P., Y PRABHAKAR, G.V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.

RASHEED, M.F. (1993). Job Involvement: A study of Personal and Situational Factors. *Economics and Administration Journal*, 6(1).

RAZAK, A.Z.A.A., YUNUS, N.K. Y NASURDIN, A.M. (2011). The Impact of Work Overload and Job Involvement on Work-family Conflict among Malaysian Doctors. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*, 5, 1-10.

REHMAN, R.R., Y WAHEED, A. (2012). Work-Family Conflict and Organizational Commitment: Study of Faculty Members in Pakistani Universities. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 23-26.

RHOADES, L. Y EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.

RICH, B. L., LEPINE, J. A. Y CRAWFORD, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

RIERA, P., ZENGER, J. Y FOLKMAN, J. (2008). *The extraordinary leader: research España*, 2008. EDS. PY A. Consultoría y Formación y Fundación la Caixa.

BIBLIOGRAFÍA

RIIPINEN, M. (1997). The relationship between job involvement and well-being. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 131(1), 81-89.

RIKETTA, M. Y DICK, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.

RIORDAN, C.M. Y GRIFFETH, R.W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of business and psychology*, 10(2), 141-154.

ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional*. Person Educación, México.

ROBERTS, B.W., CASPI, A. Y MOFFITT, T.E. (2003). Work experiences and personality development in young adulthood. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 582-593.

ROKEACH, M. (1968). *Beliefs, attitudes, and values: a theory of organization and change*. Jossey-Bass Inc Pub.

ROKEACH, M. (1973). *The nature of human values*. New York, The Free Press,

ROSENBLATT, D. F. (1959). Two theorems of statistical separability in the perceptron. In *Mechanisation of thought processes: proceedings of a symposium held at the National Physical Laboratory on 24th, 25th, 26th and 27th November 1958* (Vol. 1, p. 421). HM Stationery Off.

ROTENBERRY, P.F. Y MOBERG, P.J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30(3), 203-215.

RUH, R.A., WHITE, J.K. Y WOOD, R.R. (1975). Job involvement, values, personal background. *Academy of Management*, 300-318.

RZEMPOLUCK, E.J. (1998). *Neural network data analysis using simulnet*. Springer Verlag.

BIBLIOGRAFÍA

SAAL, F.E. (1978). Job Involvement: A multivariate Approach, *Journal of Applied Psychology*, 53-61.

Sabater Sánchez, R. Y Sanz Valle, R. (2002). Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 11(1), 163-182.

SAHOO, C.K., DAS, S. Y SUNDARAY, B.K. (2011). Strategic human resource management: Exploring the key drivers. *Employment Relations Record*, 11(2), 18.

Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Psychology*, 90, 1217-1227.

SALANOVA, M., GRACIA, F.J. Y PEIRÓ, J.M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. *Tratado de Psicología del trabajo*, 2, 35-63.

SALAS, E. Y GLICKMAN, A.S. (1990). Comportamiento organizacional, teoría de sistemas socio-técnicos y calidad de vida laboral: la experiencia peruana. *Revista latinoamericana de psicología*, 1, 69-82.

SALEH, S.D. Y HOSEK, J. (1976). Job involvement: Concepts and Measurement, *Academy of Management Journal*, 19, 213-224.

SALGUEIRO, F.A., COSTA, G., CÁNEPA, S., LAGE, F.J., KRAUS, G., FIGUEROA, N. Y CATALDI, Z. (2006). Redes Neuronales para predecir la aptitud del alumno y sugerir acciones. In *VIII Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación*.

SALIDO CORTÉS, O. (2006). La participación laboral de las mujeres: un reto para el bienestar social. *Documentos de trabajo (CSIC. Unidad de Políticas Comparadas)*, 9(1).

SALLAN, J. M., SIMÓ GUZMÁN, P., FERNÁNDEZ, V. Y ENACHE, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad. *Cuadernos de gestión*, 10(2), 15-27.

BIBLIOGRAFÍA

SALMELA-ARO, K., Y NURMI, J.E. (2007). Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 463-477.

SALONIEMI, A., VIRTANEN, P. Y VAHTERA, J. (2004). The work environment in fixed-term jobs: are poor psychosocial conditions inevitable?. *Work, Employment Y Society*, 18(1), 193-208.

SARLE, W.S. (1998). Neural network FAQ. Acceso FTP, parts 1 to 7. AccesoFTP: <ftp://ftp.sas.com/pub/neural/FAQ.html>.

SAROJ, P. Y SIMMERS CLAIRE, A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5).

SARROS, J. C., TANEWSKI, G. A., WINTER, R. P., SANTORA, J. C. Y DENSTEN, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.

SCHERMERHORN, J. (2008), *Introduction to Management*, John Wiley Y Sons, NJ

SCHMIDT, K.H., NEUBACH, B. Y HEUER, H. (2007). Self-control demands, cognitive control deficits, and burnout. *Work Y Stress*, 21(2), 142-154.

SCHULER, R. S., JACKSON, S. E. Y LUO, Y. (2004). *Managing human resources in cross-border alliances* (1). Psychology Press.

SCHULER, R.S. (1975). Role perceptions, satisfaction, and performance: A partial reconciliation. *Journal of Applied Psychology*, 60, 683-687.

SCOTT JR, W.E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(1), 3-30.

SCOTT, C., COX, S. Y DINHAM, S. (1999). The occupational motivation, satisfaction and health of English school teachers. *Educational Psychology*, 19(3), 287-308.

BIBLIOGRAFÍA

SEKERAN, U. Y MOWDAY, R.T. (1981). A cross-cultural analysis of the influence of individual and job characteristics on job Involvement. *International Review of Applied Psychology*, 30, 51-64.

SEKHAR, S.F. (2011). Correlates of Work Autonomy. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 26-40.

SERNA, H. (2000). *Gerencia estratégica*. Legis. Colombia.

Settings. *Research Report. Dept. of Psychology Karim City College.*

SHAFFER, M.A., HARRISON, D.A., GILLEY, K.M. Y LUK, D.M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work–family conflict, support and commitment. *Journal of Management*, 27(1), 99-121.

SHARMA, S. Y SHARMA, R.K. (1978). A Study of Job Involvement in Relation to Certain Demographic Variables among Engineers, *Indian Journal of Industrial Relations*, 14(1), 141-148.

SHIELDS, M.A. Y WARD, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intention to quit, *Journal of Health Economics*, 20, 677- 701.

SHORE, T.H., THORNTON, G.C. Y SHORE, L.M. (1990). Construct validation of two categories of assessment center dimension ratings. *Personnel Psychology*, 43, 101-115.

SHRAGAY, D. Y TZINER, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 143-157.

SIEGEL, A.L. Y RUH, R.A. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), 318-327.

SINGH, A. Y NATH, K. (1991). Effects of organizational climate, role stress and locus of control in job involvement on banking personnel. *Indian Journal of Industrial Relations*, 27(2), 63-72.

BIBLIOGRAFÍA

SINGH, P., GUPTA, U. Y RASTOGI, M. (1981). Job-involvement in relation to marital status and sex. *Psychological Studies*, 26(2), 82-83.

SMITH, K., KAMINSTEIN, D.S. Y MAKADOK, R.J. (1995). The health of the corporate body: Illness and organizational dynamics. *Journal of Applied Behavioral Science* 31, 328-351.

SNELL, S.A., YOUNDT, M.A. Y WRIGHT, P.M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in personnel and human resources management*, 14, 61-90.

SOMERS, M.J. (1999). Application of two neural network paradigms to the study of voluntary employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 84(2).

SOMERS, M.J. (2001). Thinking differently: Assessing nonlinearities in the relationship between work attitudes and job performance using a Bayesian neural network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 47-61.

SOMERS, M.J. Y CASAL, J.C. (2009). Using Artificial Neural Networks to Model Nonlinearity the Case of the Job Satisfaction—Job Performance Relationship. *Organizational Research Methods*, 12(3), 403-417.

SOONG, S.W. (2000). *The study on the devotion and job satisfaction of adults' participation in volunteer services*. Doctoral Thesis. Taiwan: National Kaohsiung Normal University.

SRIVASTAVA, A., BARTOL, K.M. Y LOCKE, E.A. (2006). Empowering leadership in Management Teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.

STEEL, R.P. Y RENTSCH, J.R. (1997). The dispositional model of job attitudes revisited: Findings of a 10-year study. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6, 873-879.

STEERS, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.

BIBLIOGRAFÍA

STOKER, J.I., LOOISE, J.C., FISSCHER, O.A.M. Y JONG, R.D. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of RYD teams. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1141-1151.

STRAUSS, G. (2006). Worker Participation Some Under Considered Issues. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 45(4), 778-803.

TANG, T.C. (2000). *The study on how work values and job characteristics influence the job involvement and intention to quit of the internal auditors in Taiwan*. Doctoral Thesis. National Sun Yat-sen University.

TELLA, A., AYENI, C.O. Y POPOOLA, S.O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 9(2), 13.

TING-DING, J., Y DÉNIZ, M. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista de personal. *Conocimiento Innovación y emprendedores: camino al futuro*, 3555-3571.

TOPA CANTISANO, G., PALACÍ DESCALS, F. Y MORALES DOMÍNGUEZ, J.F. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿ Relaciones mediadas por la confianza organizacional?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 31-45.

TRECHERA, J. L. (2000). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Desclée de Brouwer.

TUMMERS, G.E., JANSSEN, P.P. Y HOUKES, I. (2002). A comparative study of work characteristics and reactions between general and mental health nurses: a multi-sample analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 38(3), 319.

TUNG, K.Y., HUANG, I.C., CHEN, S.L. Y SHIH, C.T. (2005). Mining the Generation Xers' job attitudes by artificial neural network and decision tree empirical evidence in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 29(4), 783-794.

BIBLIOGRAFÍA

TUNNY, G., Y MANGAN, J. (2004). Stepping stones to permanent employment in the public service. *Labour*, 18(4), 591-614.

ULRICH, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135.

UYSAL, M. Y EL ROUBI, M.S. (1999). Artificial neural networks versus multiple regression in tourism demand analysis. *Journal of Travel Research*, 38(2), 111-118.

VAN BREUKELEN, W. Y ALLEGRO, J. (2000). Effecten van een nieuwe vorm van flexibilisering van de arbeid (Effects of a new form of labour flexibility). *Gedrag en Organisatie*, 13(2), 107-124.

VAN DEN BROECK, A., VANSTEENKISTE, M., DE WITTE, H. Y LENS, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work y Stress*, 22(3), 277-294.

VAN WYK, R., BOSHOFF, A.B. Y CILLIERS, F. (2003). The prediction of Job Involvement for Pharmacists and Accounts. *Journal of Industrial Psychology*, 29(3), 61-67.

VENAKATACHALAM, J. Y REDDY, K.S. (1996). Impact of job level and job tenure on work involvement, job involvement and job satisfaction in different organizations, *Human Relations*, 76-81.

VICÉNS, J. Y MEDINA, E. (2005). Análisis de datos cualitativos. *Extraído de www.uam.es/personal_pdi/economicas/eva/pdf/tab_conting.pdf*.

VILLARROYA MARTÍNEZ, M. (2011). Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la Administración Local Catalana.

VROOM, V. H. (1962). Ego-Involvement, Job satisfaction and Job performance. *Personnel psychology*, 15(2), 159-177.

VROOM, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

BIBLIOGRAFÍA

WALSH, M., Y MILNER, B. (2002). The potential for employee involvement in an established Irish branch of a US multi-national. *Irish Journal of Management*, 23, 71-84.

WALUMBWA, F.O., WANG, P., LAWLER, J.J., Y SHI, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.

WALUMBWA, F.O. Y LAWLER, J.J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.

WAN-I L. W.I., BIH-YAW, S.B. Y CHUNG, Y.S. (2008). The exploration of consumers' behavior in choosing hospital by the application of neural network. *Expert Systems with Applications*, 34, 806–816.

WARR, P. (1978), A study of psychological well-being. *British Journal of Psychology*, 69, 111-121.

WARR, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

WARR, P. (2003). *Well-being and the workplace*. En Kahneman, D.; Diener, E. y Schwarz N. (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (392-412). Nueva York: Russell Sage Foundation.

WEGGE, J., SCHMIDT, K.H., PARKES, C. Y VAN DICK, R. (2007). Taking a sickie". Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 77-89.

WEISS, H. Y CROPANZANO, R. (1996). Affective events theory: Atheoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74

BIBLIOGRAFÍA

WEST, P., BROCKETT, P. Y GOLDEN, L. (1997). A comparative analysis of neural networks and statistical methods for predicting consumer choice. *Marketing Science*, 16(4), 370-391.

WHITE, H. (1994). Parametric statistical estimation with artificial neural networks. En Smolensky, Mozer y Rumelhart (eds.), *Mathematical perspectives on neural networks*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., Y MOYNIHAN, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., Y MOYNIHAN, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.

WRIGHT, P.M. Y MCMAHAN, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

WRIGHT, T.A., CROPANZANO, R., DENNEY, P.J. Y MOLINE, G.L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 146-150.

WYK, R.V., BOSHOFF A.B. Y CILLIERS, F. (2003). The prediction of Job Involvement for Pharmacists and Accounts. *Journal of Industrial Psychology*, 29(3), 61-67.

YAY, M. Y AKINCI, E.D. (2009). Application of Ordinal Logistic Regression and Artificial Neural Networks in a Study of Student Satisfaction. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 4(1), 58-69.

YOSHIMURA, A. (1996). A review and proposal of job involvement. *Keio Business Review*, 33, 175-184.

Yoshimura, S. (2007). Goals and emotional outcomes of revenge activities in interpersonal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 24(1), 87-98.

BIBLIOGRAFÍA

ZATZ, D.A. (1995). *Job involvement and interrole conflict*. Doctoral Thesis, Columbia University.

ZENG, H., XIANG ZHOU, X. Y HAN, J. (2009). Employee engagement and personal performance in hotel service industry of China, *icsssm*, 710-715, *6th International Conference on Service Systems and Service Management, 2009*.

ZYTOWSKI, D.G. (1970). The concept of work values. *Vocational Guidance Quarterly*, 18(3), 176-186.