

**LA IMPLICACIÓN CON EL TRABAJO. UN FACTOR DE
COMPETITIVIDAD EN LA NUEVA GESTIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS**

**Núm.
49/1999**

JOSÉ ANTONIO ARIZA MONTES

*Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesor de ETEA. Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales de la Universidad de Córdoba*

2.º Premio Estudios Financieros 1999.

Modalidad: Recursos Humanos.

Extracto:

CON demasiada frecuencia en el estudio del comportamiento organizativo se tiende a enfatizar el comportamiento y relegar a un segundo plano la organización. Precisamente, en este trabajo pretendemos demostrar la capacidad que los factores organizativos tienen en la generación de actitudes implicadas con el trabajo. La eficacia de las organizaciones está condicionada por este hecho, de tal manera que la disposición personal hacia el trabajo propio constituye un elemento determinante para asegurar, y garantizar, la supervivencia a largo plazo de la empresa. La investigación empírica desarrollada en el trabajo pone de manifiesto cuáles son los principales fenómenos que están relacionados -directa o indirectamente- con la actitud individual hacia el trabajo, es decir, con el desarrollo de la implicación o alienación laboral.

Sumario:

- I. Una visión del trabajo diferente para un nuevo entorno.
- II. Aproximación al concepto: alienación *versus* implicación.
- III. Perspectiva del estudio.
- IV. La investigación sobre la implicación laboral.
 1. Variables personales e implicación.
 2. Variables organizativas e implicación.
 3. Variables de resultado e implicación.
 4. Otras variables relacionadas con la implicación.
- V. Un estudio empírico para analizar la actitud del individuo hacia el trabajo.
 1. Variables de la investigación.
 2. Características del cuestionario.
 3. Validación del cuestionario.
 4. Planteamiento de hipótesis.
 5. La muestra.

6. Análisis de resultados.

6.1. Análisis en el ámbito de la teoría del comportamiento.

6.2. Análisis en el ámbito de la teoría organizativa.

VI. Conclusiones.

Anexos.

Bibliografía.

Cuando el ánimo está en suspenso, un ligero impulso le hace inclinarse a un lado o al otro lado

I. UNA VISIÓN DEL TRABAJO DIFERENTE PARA UN NUEVO ENTORNO

La aparición, desarrollo y preservación de sentimientos positivos e involucrados con la actividad laboral constituye un aspecto del comportamiento humano que ha atraído la atención de numerosos investigadores. El comportamiento organizativo es entendido por ROBBINS (1996: 10) 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 la organización*¹.

De esta manera, el comportamiento organizativo es una ciencia aplicada de la conducta construida sobre las contribuciones realizadas 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.

Nuestra investigación adopta esta última perspectiva. Esta opción pretende compensar de alguna manera el dominio de las investigaciones realizadas desde la perspectiva *micro*. Así, estamos de acuerdo con PORTER (1996: 246) cuando manifiesta que el fracaso más significativo en el estudio del comportamiento organizativo (CO) es que *hemos ignorado la «O» en nuestros estudios del fenómeno. Claramente hemos enfatizado la «C», especialmente, en años recientes*. En muchas ocasio-

¹ Por otra parte, IVANCEVICH y MATTESON (1996: 9) lo conceptualizan como *el estudio del comportamiento humano, sus actitudes y actuación dentro del marco organizacional; recurriendo a teorías, métodos y principios de disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología cultural para aprender acerca de las percepciones individuales, los valores, la capacidad de aprendizaje y las acciones aunque, trabajando en grupo y dentro del conjunto organizativo; analizando los efectos del entorno en la organización y sus recursos humanos, las misiones, objetivos y estrategias*.

nes, las variables organizativas han sido desplazadas a un segundo plano por considerar insuficiente su influencia sobre el comportamiento humano en las organizaciones. En este estudio pretendemos desmitificar esta presunción mostrando la capacidad de los elementos organizativos para generar sentimientos implicados con el trabajo.

Pero, ¿cuál es verdaderamente el motivo que justifica dedicar dinero, tiempo y esfuerzo a implementar programas formales de implicación con el trabajo? ² En las puertas del nuevo milenio, aún resulta natural encontrar a directivos que realizan este tipo de preguntas. Si la única razón para movilizar recursos en la organización es el factor economicista el argumento es simple: existen evidencias empíricas que confirman que disponer de un grupo de empleados altamente implicados con su trabajo proporciona una ventaja competitiva. Este hecho se debe a que las personas implicadas desarrollan una mejor actuación en la organización.

La eficacia de las organizaciones está condicionada, esencialmente, por las actitudes y comportamientos desarrollados por los individuos que las integran. En este sentido, la disposición personal hacia el trabajo propio constituye un factor determinante para asegurar, y garantizar, la supervivencia a largo plazo de la empresa.

Por otra parte, tampoco podemos ni debemos olvidar las motivaciones individuales. Con la implicación aspiramos a mejorar en productividad y calidad, pero también lograremos efectos significativos sobre la moral de las personas, por lo que existen razones éticas de fondo que garantizan el éxito de cualquier medida dirigida a aumentar la implicación laboral. En este sentido, algunos autores afirman explícitamente que fomentar este comportamiento supone un estilo de dirección más satisfactorio y ético (SASHKIN, 1984).

Probablemente el trabajo es la actividad a la que el ser humano dedica más tiempo y energía de forma que constituye una fuente trascendental para la satisfacción de necesidades personales. En estos términos se pronuncia MINTZBERG (1992: 218):

En general, la organización representa para la mayoría de los agentes internos el lugar más importante donde satisfacer sus necesidades. A diferencia de la mayoría de los agentes externos con influencia, para los que la organización sólo es incidentalmente el lugar

² La mayor parte de estas actuaciones se limitan a la fase de reclutamiento, seleccionando únicamente a personas que ya muestran conductas favorables hacia el trabajo, o bien a aquellos que reúnen las condiciones para desarrollar estos sentimientos una vez situados en el nuevo entorno. No obstante, los problemas seguirán surgiendo mientras las organizaciones no reconozcan el escaso control que poseen sobre los estados cognitivos y afectivos de sus miembros. Existen evidencias que demuestran que los grupos se comportan guiados por ciertos estados psicológicos y que la conducta individual atraviesa fases y crisis a lo largo del tiempo (ADAMS, HAYES y HOPSON, 1976). Según este planteamiento, aunque el reclutamiento sea eficaz la congruencia no está garantizada; además, tampoco es posible asegurar que las entrevistas sean buenas predictores de la personalidad y actuación de los trabajadores (MAKIN y ROBERTSON, 1986). Los sentimientos hacia el trabajo evolucionan y cambian con el tiempo, por ello la política en materia de implicación laboral debe adoptar un papel recurrente en la organización.

donde persiguen sus objetivos -un lugar entre muchos-, para los agentes internos que pasan allí toda su vida laboral, es el único lugar. Y por tanto llevan allí una gran parte de sus necesidades para satisfacerlas en el transcurso de su trabajo.

Bajo esta consideración se comprende el papel protagonista que adquiere el trabajo como factor de influencia en los individuos ³. En esta línea se pronuncia KLEIN (1994: 181) cuando señala que *muchos empleados también sienten un sentimiento de implicación con su trabajo, están personalmente comprometidos con la realización de un buen trabajo porque el mismo les proporciona un sentimiento de realización*. Desde esta perspectiva, la implicación del individuo con su actividad laboral constituye una variable fundamental para el desarrollo de sentimientos positivos hacia la organización que le proporciona el trabajo. Esta situación originará, imperiosamente, un mejor funcionamiento organizativo.

Las empresas desarrollan su actividad productiva en un ambiente cada vez más confuso e incierto, caracterizado por las fuertes presiones competitivas y por los rápidos cambios del mercado y de la tecnología. La estrategia más común adoptada por las empresas actuales para responder a estas coacciones ha sido la reestructuración dirigida a hacer la organización más flexible, adaptable y competitiva.

En la búsqueda de los factores que garanticen el éxito o, en algunos casos, tan sólo la supervivencia de la empresa, encontramos numerosas y variadas innovaciones que afectan directamente a la estructura organizativa. Así, muchas empresas han reducido de forma drástica su tamaño al mismo tiempo que han implantado las últimas tecnologías y prácticas. Además, se han reemplazado las rígidas estructuras burocráticas por diseños más flexibles. También podemos apreciar un interés sin precedentes por la calidad, el servicio al cliente o por la mejora continua.

Entre tanta innovación, las organizaciones están descubriendo que las personas son realmente el factor más importante para conseguir el éxito. Tradicionalmente las organizaciones estaban diseñadas para maximizar el control sobre los empleados. Esta situación suponía la infrutilización de las capacidades personales relegando al empleado a la realización de pocos trabajos con escasa cualificación. Frente a este panorama, en la competitividad del entorno actual creemos que el éxito depende, por un lado, de la habilidad para aprovechar toda la experiencia de la fuerza de trabajo en la generación de nuevas ideas y métodos, y por otro, de la capacidad de éstos para adoptar decisiones relevantes.

³ Las motivaciones de los individuos en su trabajo pueden abarcar un amplio espectro de deseos. Algunos empleados están motivados exclusivamente por el dinero -implicación calculativa- y, por tanto, se comprometerán si consideran que existe una vinculación directa entre su actuación y las compensaciones que obtienen a cambio. Otros adoptan una postura de orgullo personal hacia sus carreras y profesiones cuya consecuencia es la mejora continua en su actuación, sin necesidad de que exista una recompensa material a cambio. Finalmente, algunos individuos se comprometerán siempre y cuando posean algún tipo de control sobre los resultados del trabajo. En este sentido, HACKMAN y OLDHAM (1980) identificaron tres condiciones necesarias para conseguir que el trabajo generara una motivación intrínseca: significado propio del trabajo, responsabilidad en los resultados y conocimiento de éstos.

En última instancia, todas estas medidas se dirigen a promover y desarrollar la implicación del empleado con su trabajo y con la organización donde lo desempeña. Es más, la introducción de ciertas tecnologías, prácticas y nuevos métodos de trabajo que han demostrado tener éxito hoy día requiere inexcusablemente de un personal altamente implicado.

A pesar de su utilidad muchas organizaciones están reconociendo que lograr la implicación de los empleados es algo que resulta más fácil de decir que de hacer. Precisamente, en este trabajo pretendemos aportar algo en este sentido. Para ello, intentaremos conocer cuáles son las principales variables que están relacionadas directamente con la aparición de sentimientos positivos -o negativos- hacia la actividad laboral. En este sentido adoptaremos el esquema de trabajo diseñado por RABINOWITZ y HALL (1977) que considera que existen tres tipos de elementos relacionados con la aparición de los sentimientos de implicación: factores individuales, organizativos y de resultado.

Para finalizar esta introducción nos gustaría prevenir acerca del peligro que supone la aplicación mimética de los programas de implicación laboral. Las organizaciones se están dando cuenta -en muchas ocasiones con un coste demasiado elevado- de que para lograr la implicación de sus trabajadores no basta con reproducir las técnicas que han sido probadas con éxito en otras empresas. La implicación de los empleados requiere cambios fundamentales en el estilo y prácticas de dirección, en los conocimientos y habilidades, en los flujos de información, en los planes de incentivos... Estos cambios apuntan directamente al motor de la organización: a sus valores, creencias y normas sobre el comportamiento en el trabajo.

II. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO: ALIENACIÓN *VERSUS* IMPLICACIÓN

La Real Academia Española define la *alienación* como un estado de ánimo, individual o colectivo, por el que el hombre se siente ajeno a su trabajo o a su vida auténtica. No obstante, el origen de este concepto se remonta a la ley romana donde el término *alienatio* -cuya génesis se encuentra en el verbo *alienare*- se empleaba en contextos legales para referirse al acto de transferir la propiedad. De forma más reciente, el desarrollo de la sociedad industrial en el siglo XIX y, sobre todo, las ideas inspiradas por Marx hacen resurgir con fuerza la preocupación por el concepto y las implicaciones de la actitud individual hacia el trabajo. Tras la II Guerra Mundial proliferan los estudios en relación a este fenómeno en Europa Occidental y Estados Unidos. Mientras tanto, la Europa Oriental niega cualquier posibilidad de que la clase obrera -poseedora de los medios de producción- perciba ni siquiera la alienación. En la década actual renace el interés por la investigación de este fenómeno social motivado, en parte, por los cambios producidos en el entorno de trabajo -globalización económica, nuevas tecnologías, etc.- que necesariamente afectan a la actitud individual hacia el mismo y cuyas consecuencias eran imprevisibles en el momento histórico vivido por Marx.

Aunque la teoría organizativa proporciona diferentes conceptos de alienación (ETZIONI, 1975; KANUNGO, 1982), casi todas las aportaciones incluyen algunas de las facetas identificadas por SEEMAN (1959) ⁴:

- *Impotencia*: creencia de que la conducta individual no puede determinar los acontecimientos.
- *Ausencia de significado*: los sujetos no están seguros de lo que deberían creer.
- *Ausencia de normas*: inexistencia de reglas sociales claras y definidas que regulen la conducta.
- *Aislamiento*: los individuos llegan a sentirse extraños en la sociedad y con su propia cultura.
- *Automarginación*: la persona experimenta la alienación en sí mismo.

Un análisis de mayor profundidad sobre las diferentes aportaciones realizadas en torno a este fenómeno descubriría que la perspectiva adoptada para su estudio cambia en función de la formación previa de los investigadores. Así, por ejemplo, los teóricos marxistas se han preocupado por los estados subjetivos del individuo, sin juzgar con detenimiento la naturaleza de la alienación. Desde este punto de vista, el origen del fenómeno se encuentra exclusivamente en las condiciones del entorno, negando cualquier posibilidad de que existan factores personales que predispongan el estado de ánimo. Antagónicamente, los psicólogos sociales insisten en que el individuo tiene capacidad de decisión sobre el desarrollo de estos sentimientos. Según los autores que adoptan esta línea de pensamiento, en principio, toda persona parte de unas condiciones de no alienación.

Aunque estas perspectivas parecen enfrentadas, en última instancia, ambas reconocen que la alienación es un fenómeno subjetivo con un origen más o menos consciente ⁵. Por tanto, la diferencia se fundamenta sobre todo en el proceso originario de los sentimientos. Así, mientras que los teóricos marxistas argumentan que es el entorno capitalista el que provoca la aparición de actitudes negativas hacia el trabajo, los psicólogos sociales defienden un origen más próximo al individuo, como pueden ser las primeras experiencias de la vida o la interacción con modelos disfuncionales, por ejemplo, unos padres neuróticos.

Todo empleado puede adoptar una doble posición con respecto a su trabajo: la *alienación* -a la cual hemos hecho referencia- y la *implicación*, que consiste en una actitud de naturaleza positiva hacia la actividad laboral. En este sentido, algunos autores distinguen entre el concepto de *implica-*

⁴ Los términos empleados suponen una traducción libre de los siguientes: *powerlessness*, *meaninglessness*, *normlessness*, *isolation* y *self-estrangement*.

⁵ El estado de consciencia adquiere una importancia fundamental para el desarrollo de la investigación empírica. Cuando preguntemos al sujeto cuáles son sus sentimientos en relación al trabajo estaremos asumiendo esta perspectiva.

ción con el trabajo (KANUNGO, 1982; Mow, 1987), entendido como la centralidad que tiene para el trabajador el rol laboral en sí mismo frente a otros papeles no laborales, y la *implicación con el empleo*, consistente en un estado cognitivo de unión que representa el grado por el que una persona se identifica con el contenido del puesto de trabajo que ocupa ⁶.

La primera impresión que se percibe al examinar las aportaciones realizadas sobre la implicación es la gran confusión existente en torno al concepto y medida de este comportamiento humano. Ello puede estar motivado, tal y como advierte MORROW (1983: 486), porque *muchos investigadores han preferido formular su propia definición y medida de la implicación laboral*.

El **cuadro 1** recoge de forma sintética y diferenciando según su foco de atención los diversos términos empleados sobre el concepto de implicación (MORROW, 1983) ⁷.

CUADRO 1. FOCOS DE INTERÉS EN EL ESTUDIO DE LA IMPLICACIÓN

FOCO DE INTERÉS	CENTRO DE ATENCIÓN	DEFINICIÓN	AUTORES
VALORES	Valor intrínseco del trabajo como un fin en sí mismo	Grado por el que un individuo siente que su valía personal es el resultado de su sacrificio en el trabajo	BLOOD, 1969; MIRELS y GARRETT, 1971; WOLLACK y otros, 1971; BUCHOLZ, 1978
PROFESIÓN	La importancia que se concede a la carrera personal	Importancia del trabajo y de la carrera en la vida de un individuo	QUADAGNO, 1978; GREENHAUS, 1971; ALMQUIST y ANGRIST, 1971; SHELDON, 1971
TRABAJO	1. Grado de absorción diaria en la actividad laboral; 2. Consideración del trabajo como un aspecto central de la vida	Grado por el que una persona está psicológicamente identificada con su trabajo y por el que la actuación en el mismo afecta a su autoestima	LODAHL y KEJNER, 1965; LAWLER y HALL, 1970; EDEN y JACOBSON, 1976; KOCH y STEERS, 1978; PATCHEN, 1970; SLATER, 1959; VROOM, 1962; DUBIN, 1956

⁶ Aunque en este trabajo utilizamos frecuentemente la terminología *implicación con el trabajo*, su significado debe entenderse en términos de *implicación con el empleo*.

⁷ La información del cuadro se complementa con algunas aportaciones realizadas con posterioridad a la fecha de publicación del trabajo de MORROW (1983).

CUADRO 1. FOCOS DE INTERÉS EN EL ESTUDIO DE LA IMPLICACIÓN (continuación)

FOCO DE INTERÉS	CENTRO DE ATENCIÓN	DEFINICIÓN	AUTORES
ORGANIZACIÓN	Devoción y lealtad hacia la organización	Grado por el que una persona a) tiene el deseo de permanecer siendo miembro de la organización, b) desea realizar grandes esfuerzos para la misma, c) cree y acepta los valores y objetivos de la organización	MOWDAY y otros, 1979; HREBINIAK y ALUTTO, 1973; STEVENS y otros, 1978; HALL y otros, 1970; BUCHANAN, 1974; ETZIONI, 1975; COTTON, 1993; PORTER, 1968; COOK y WALL, 1980; SÁNCHEZ, 1994; GONDRAND, 1990; LEE, 1971; O'REILLY y PUFFER, 1989; ADLER y ADLER, 1988; SHELDON, 1971; KANTER, 1968; PORTER y otros, 1974
SINDICACIÓN	Devoción y lealtad hacia la sindicación	Necesidad de permanecer como miembro del sindicato, desea realizar esfuerzos para la misma y cree en sus objetivos ⁸	GORDON y otros, 1980

FUENTE: *Elaboración propia a partir de MORROW (1983).*

En esta investigación nos aproximamos al estudio de la implicación desde la perspectiva del trabajo ⁹. Así, pese a que algunos autores opinan que el concepto está estrechamente vinculado con la ética protestante del trabajo (BLOOD, 1969; WOLLACK y otros, 1971), nuestra investigación es más afín con la definición de WARR y otros (1979: 133), quienes consideran a la implicación laboral como *el grado de inmersión de la persona en su trabajo*. En definitiva, un estado de ánimo favorable e involucrado con la actividad laboral.

⁸ El foco de interés sindical constituye el más novedoso de los arquetipos de la implicación. Aunque algunos autores lo han considerado como análogo al compromiso organizativo, MORROW (1983: 491) afirma que esta modalidad *supone un compromiso mayor de lo que puede significar la actitud hacia una organización sindical*.

⁹ LODAHL y KEJNER (1965) consideran a la implicación desde dos puntos de referencia: en términos de relación entre la autoestima y la ejecución en el trabajo; y como un componente de la autoimagen (por ejemplo, la identificación personal con el trabajo). KANUNGO (1979) limita el concepto a la dimensión cognitiva de la actitud hacia el trabajo, concretamente hace referencia a un estado cognitivo generalizado de identificación psicológica con el trabajo.

III. PERSPECTIVA DEL ESTUDIO

Tal y como hemos comprobado en el apartado anterior, una revisión exhaustiva de la literatura revela grandes desacuerdos sobre la naturaleza de la implicación laboral. El primer intento serio por esclarecer esta situación lo encontramos en los trabajos de KANUNGO (1979, 1982). Este autor considera que la implicación es, ante todo, una variable que depende de cómo el trabajo satisface las necesidades individuales. Esta apreciación le sirve para argumentar que la implicación laboral está determinada situacionalmente.

En el estudio de la implicación laboral existen fundamentalmente dos formas de aproximarse al fenómeno: *individual* y *organizativa*. La primera lo considera como una variable de índole personal, de tal manera que existe cierta predisposición intrínseca -necesidades, valores, características propias, etc.- que suscita un mayor o menor grado de implicación. La segunda perspectiva presupone que la implicación constituye una reacción concreta a ciertas condiciones o circunstancias del entorno laboral. Desde este punto de vista es el tipo de trabajo o las características de la situación laboral las que influyen en el nivel de implicación del individuo.

La investigación en este campo no ha obtenido aún resultados definitivos. Así, RABINOWITZ y HALL (1977) -en una revisión de los estudios realizados sobre este asunto- descubrieron que ciertas características individuales estaban vinculadas directamente con la implicación en el trabajo ¹⁰. De forma similar, estos autores analizaron otros estudios en los que se enfatizaba, por un lado, la situación del entorno laboral -conductas directivas, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales y características del trabajo- y, por otro, ciertas variables de resultado -satisfacción, rotación y absentismo- como determinantes de las actitudes de implicación. Apoyándose en este análisis, RABINOWITZ y HALL (1977) apoyan la tesis de que las variables individuales y organizativas son igualmente importantes en el desarrollo de las conductas implicadas.

En contraste con esta opinión, SAAL (1978) -fundamentándose en los resultados de un estudio realizado con empleados de empresas manufactureras- llegó a la conclusión de que las características del trabajo eran mejores predictoras de la implicación laboral que las particularidades individuales ¹¹.

¹⁰ Concretamente estos autores hallaron una relación, aunque de escasa intensidad, con las siguientes variables: edad, nivel de formación, sexo, antigüedad en la organización, necesidades individuales, grado de control y valores personales.

¹¹ En este mismo sentido se pronuncian también KNOOP (1986) y ELLOY y otros (1991). Estos últimos investigaron a 387 personas de una planta depuradora localizada en una comunidad rural del Pacífico en EE.UU. El análisis de correlaciones entre la implicación laboral y variables personales, organizativas y de resultado confirmó que las primeras no eran apenas significativas, mientras que las variables organizativas y de resultado se correlacionaban con la implicación laboral al nivel de confianza del 0,01.

La presente investigación adopta esta doble perspectiva en su intento por contribuir a la comprensión del complejo fenómeno de la implicación laboral. En principio centrará su atención en la influencia que el estilo de dirección empleado por la organización ejerce sobre la implicación o alienación del individuo con su trabajo, pero al mismo tiempo evaluará si determinadas características propias del individuo -sexo, edad, formación, etc.- condicionan de algún modo estos sentimientos.

Los resultados del estudio empírico nos permitirán identificar y valorar el impacto que determinadas variables provocan sobre la actitud individual hacia el trabajo. Con ello pretendemos avanzar en la comprensión de este comportamiento en el ámbito explicativo y en su predicción desde un punto de vista normativo.

IV. LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA IMPLICACIÓN LABORAL

En este apartado pretendemos realizar una síntesis de los principales estudios que se han preocupado por el fenómeno de la actitud individual hacia el trabajo. Como veremos a continuación, la investigación empírica en este terreno se ha desarrollado desde una doble perspectiva. Por un lado, algunos autores han canalizado su interés en la dimensión positiva, es decir, en las conductas de implicación. Por otra parte, otros investigadores han prestado mayor atención a la dimensión negativa del fenómeno, a la actitud de alienación.

Los primeros intentos realizados en esta línea de investigación nos conducen a HERZBERG (1966). Este autor redacta una lista de factores *motivadores* que provocan satisfacción con el trabajo y, por tanto, esperamos que una mayor implicación con el mismo. De igual forma, identifica otros elementos que califica como *higiénicos* y que se traducen en sentimientos de insatisfacción y alienación con la actividad laboral. Entre estos últimos descubrimos al contexto de trabajo: la política de la empresa, las prácticas de gestión ¹², la supervisión y las relaciones interpersonales (MINER, 1980). Entre los factores que incitan a mostrar una actitud favorable hacia el trabajo, HERZBERG (1966) cita al reconocimiento, la ejecución, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo ¹³.

La revisión que sigue a continuación adopta un esquema similar al que posteriormente se utilizará para el planteamiento de hipótesis. De esta manera agrupamos las variables vinculadas con la implicación laboral en tres categorías: *personales*, *organizativas* y de *resultado*. Obviamente, esta exploración se circunscribe a aquellos elementos que van a ser objeto de análisis en nuestro estudio, aunque reservamos un breve apartado para recoger otras variables que también se han relacionado con la actitud individual hacia el trabajo.

¹² Desde este punto de vista la aplicación incorrecta de los sistemas de incentivos económicos provocaría la reducción de la implicación con el trabajo, pero una implementación adecuada no se traduciría necesariamente en un aumento de este sentimiento.

¹³ La investigación de HACKMAN y OLDHAM (1980) subraya también la importancia de la naturaleza del trabajo como elemento generador de motivación y satisfacción.

1. Variables personales e implicación.

Algunos investigadores se han obstinado en demostrar que el *sexo* constituye una variable relacionada con las actitudes de implicación. Concretamente, éstos sugieren que las mujeres están menos implicadas con su trabajo que los hombres. Este argumento se fundamenta en la discriminación y diferencias -en cuanto a condiciones laborales- que aún se producen en muchas empresas con respecto a sus compañeros varones.

Pese a ello, tal como apreciaremos a continuación, las investigaciones empíricas no han podido confirmar plenamente esta vinculación. Así, en relación al personal médico se han hallado ciertas evidencias que sugieren que las mujeres están menos satisfechas con el trabajo (GLISSON y DURICK, 1988; SCHULZ y SCHULZ, 1988) y tienen menos autonomía en su realización (SCHULZ y SCHULZ, 1988), aunque sólo el último de estos indicios es estadísticamente significativo.

Los resultados de otros estudios como los de BURNS y otros (1990) utilizando el análisis de regresión, o ELLOY y otros (1991)¹⁴ plantean que la variable sexo no determina la actitud individual hacia el trabajo.

Más numerosas son las investigaciones que han pretendido demostrar que la implicación laboral aumenta con la *edad* y/o *antigüedad* del individuo en la organización. Así, por ejemplo, la sociología industrial propone que el transcurso de los años permite la ubicación de las personas en los tipos de organizaciones y trabajos que realmente les gusta desempeñar (ARGYLE, 1972). Es improbable que los más jóvenes hayan tenido ya esa suerte, por tanto, su actitud hacia el trabajo no será tan positiva como podría llegar a serlo. Acumular antigüedad en la organización también facilita los movimientos internos en busca de la actividad que se adapte en mayor medida a las expectativas personales. Si a estos argumentos añadimos ciertos beneficios adicionales adquiridos por la edad y/o antigüedad -por ejemplo, el desarrollo de vínculos sociales con los compañeros de trabajo y la superación de los problemas iniciales de adaptación a una nueva actividad- comprenderemos fácilmente por qué estas dos variables se relacionan directamente con la aparición de los sentimientos de implicación.

Pese a la lógica de los planteamientos previos, los resultados obtenidos en la investigación empresarial son poco alentadores. De esta manera, aunque numerosos ensayos teóricos defienden la asociación positiva entre edad e implicación (JONES y otros, 1975; STEERS, 1977; DEWAR y WERBEL, 1979; MORROW, 1983; GLISSON y DURICK, 1988; BURNS y otros, 1990), únicamente la investigación de BATEMAN y STRASSER (1984) ha podido hallar una correlación de escasa intensidad entre ambas variables ($r = 0,17$; $p < 0,05$)¹⁵.

¹⁴ Éstos obtienen una correlación de 0,18 no significativa (N=368).

¹⁵ Los estudios de WARR y otros (1979) ($r = 0,04$; $p < n.s.$), COOK y WALL (1980) ($r = 0,09$; $p < n.s.$) y ELLOY y otros (1991) ($r = -0,03$; $p < n.s.$) no logran demostrar que entre ambas variables exista una relación significativa.

Conclusiones similares se desprenden de la revisión elaborada en torno a la influencia de la antigüedad en la organización. Las investigaciones de WARR y otros (1979) ($r = 0,04$; $p < n.s.$) y de BATEMAN y STRASSER (1984) ($r = 0,03$; $p < n.s.$) no obtuvieron ningún resultado estadísticamente significativo.

La literatura en materia del comportamiento organizativo también ha pretendido demostrar que existe una relación directa entre el nivel de *formación* individual y la actitud hacia el trabajo. Generalmente, este planteamiento se fundamenta en la suposición de que un mayor grado de formación se corresponde con un puesto de trabajo de mejor *calidad* y, por supuesto, más próximo a las expectativas vitales del individuo. No obstante, los ensayos realizados en este sentido no producen los resultados esperados. Las investigaciones de WARR y otros (1979), COOK y WALL (1980), BATEMAN y STRASSER (1984) y ELLOY y otros (1991) obtienen coeficientes de correlación inferiores en todos los casos a 0,02.

La precaria situación del mercado laboral puede ser la causa que subyace en este problema. En la actualidad, poseer una titulación académica superior no garantiza ocupar un puesto de trabajo en consonancia con tal nivel de formación. Muchas personas se ven prácticamente *obligadas* a aceptar ofertas en las que desempeñan tareas que no se corresponden con sus conocimientos. Esta condición impide el desarrollo de los sentimientos de implicación laboral.

Para resolver esta cuestión creímos conveniente incluir un *ítem* en el cuestionario con el que los individuos pudieran manifestar su percepción de *ajuste* en relación a la dicotomía formación-actividad ¹⁶. De esta suerte, durante el desarrollo del estudio de campo esperamos encontrar a personas más implicadas con su trabajo entre las que declaren un mayor grado de acuerdo.

2. Variables organizativas e implicación.

Las *fuentes del poder* que cimientan el estilo de dirección en las organizaciones y la *posición* en la jerarquía organizativa constituyen las principales variables organizacionales cuya vinculación con el desarrollo de sentimientos de implicación hacia el trabajo pretendemos demostrar en esta investigación.

En este sentido, algunos autores sostienen que la implicación en el trabajo depende de lo satisfactoria que sea la relación con los superiores. Por tanto, incidiendo sobre estos elementos básicos, es decir, actuando sobre el estilo de dirección, podemos impactar en los nudos gordianos de la implicación laboral.

¹⁶ Concretamente, la pregunta se formuló de la siguiente manera: *¿Cree usted que la actividad que desempeña en su puesto de trabajo se corresponde con la formación que posee?*

La mayor parte de las investigaciones realizadas sobre este asunto inciden en que determinadas fuentes de influencia favorecen la aparición de sentimientos implicados con el trabajo, mientras que otras provocan el efecto opuesto, es decir, un estado de ánimo de mayor alienación. Por ejemplo, el estudio de ELLOY y otros (1991) concluye que los directivos en los que se puede confiar ($r = 0,40$; $p < 0,01$), que son apreciados por su habilidad para cohesionar al grupo ($r = 0,29$; $p < 0,05$), que reconocen los méritos ajenos ($r = 0,42$; $p < 0,01$), que tratan a la gente con justicia ($r = 0,37$; $p < 0,01$) y, por último, que alientan y favorecen la innovación ($r = 0,40$; $p < 0,01$), contribuyen a crear un clima que promueve la implicación laboral ¹⁷.

De acuerdo con el modelo teórico propuesto por FRENCH y RAVEN en 1968 consideramos que existen hasta cinco fuentes del poder sobre las que los directivos pueden fundamentar su influencia: la penalización física o mental *-poder coercitivo-*, los incentivos económicos *-poder remunerativo-*, la posición que se ostenta en la jerarquía *-poder legítimo-*, las cualidades personales *-poder referente-* y, por último, los conocimientos y habilidades que se poseen *-poder experto-*. Evidentemente, los directivos que fundamentan su influencia en la coerción es difícil que inspiren sentimientos positivos entre sus colaboradores ¹⁸. Opuestamente, las fuentes del poder experto, remunerativo y referente contribuyen a mejorar la implicación laboral.

Así, la mayor parte de las investigaciones sobre el uso de incentivos económicos han insistido en el impacto que las recompensas extrínsecas provocan sobre la motivación y actuación de los individuos en el desempeño de su actividad ¹⁹. De esta manera, el estudio que SIMS y SZILAGYI (1975) realizan entre el personal del centro médico *Midwestern University*, pretendía demostrar que existe una relación directa entre el uso del poder remunerativo y un conjunto de variables entre las que se encontraba la implicación laboral. Esta circunstancia se debería traducir, según los propios autores, en una mejor actuación de los empleados en la organización ²⁰. Del mismo modo, pensaban que la relación sería negativa cuando los directivos utilizaran las sanciones como instrumento de gestión.

¹⁷ La investigación de MILLER (1967) también se pronuncia en este sentido. Este autor observó que los directivos que aplicaban de forma estricta la supervisión provocaban con su actitud comportamientos negativos hacia el trabajo entre los empleados (el 57% de los que percibían esta situación mostraba un nivel alto de alienación laboral). Opuestamente, los individuos que estaban bajo las órdenes de superiores que empleaban una dirección más participativa eran los que mostraban niveles de alienación más reducidos: tan sólo el 23% de los encuestados en esta situación afirmaba tener sentimientos de alienación con su actividad laboral.

¹⁸ Por ejemplo, según ELLOY y otros (1991), en los grupos de trabajo autónomos resultan inadmisibles los canales estrictos de autoridad fundamentados en el uso del poder coercitivo. Esta forma de organización requiere un estilo directivo mucho más flexible, que aliente los comportamientos dirigidos hacia el autocontrol. Estos autores también señalan al nivel de satisfacción con la supervisión como factor determinante para la aparición de los sentimientos de implicación. Los directivos que empleen las penalizaciones como instrumento de gestión no conseguirán resultados positivos en este sentido.

¹⁹ Numerosas investigaciones empíricas sostienen que las recompensas incrementan el nivel de actuación y la implicación de los individuos con su trabajo (CHERRINGTON y otros 1971; KELLER y SZILAGYI, 1975; GREENE, 1976; HUNT y SCHULER, 1976; GREENE y PODSAKOFF, 1978; o PODSAKOFF y otros, 1984). Estos últimos -con una muestra de 1.946 empleados pertenecientes a tres organizaciones diferentes- hallaron una correlación positiva entre el poder remunerativo y la implicación laboral ($r = 0,30$; $p < 0,001$).

²⁰ La plantilla del centro médico se agrupó en torno a cuatro áreas organizativas: administradores, profesionales, técnicos y personal de servicio.

Los resultados obtenidos muestran que los planes de incentivos económicos están correlacionados positivamente con la implicación: $r = 0,50$ ($p < 0,001$) entre los administradores ($N = 53$); $r = 0,33$ ($p < 0,001$) en los profesionales ($N = 243$); $r = 0,49$ ($p < 0,001$) en el personal técnico ($N = 116$) y $r = 0,38$ ($p < 0,001$) entre el personal de servicios ($N = 216$)²¹. La presunta asociación inversa entre sanciones e implicación no se mostró de forma tan manifiesta como la anterior, ya que únicamente fue significativa entre el grupo de administradores al nivel de confianza del 0,05 ($r = 0,28$)²².

Desde otra perspectiva, O'REILLY y PUFFER (1989) desarrollan dos investigaciones -una de laboratorio con una muestra de 48 estudiantes y otra de campo con 142 vendedores- para observar la influencia de las recompensas y penalizaciones sobre diferentes variables. De forma paradójica, los resultados obtenidos demuestran que una correcta administración de las sanciones genera un efecto más positivo sobre la implicación laboral que la no aplicación de ningún tipo de penalización. Este hecho puede estar motivado por la percepción de que ciertos comportamientos son claros predictores de posibles recompensas, al mismo tiempo que logran evitar las sanciones. Las conclusiones de estas investigaciones conducen a O'REILLY y PUFFER (1989: 50) a afirmar que *las sanciones negativas producen beneficios positivos generalmente no apreciados por muchos de los estudiosos del comportamiento organizativo*.

Otros autores justifican esta situación indicando que el uso de las sanciones define y concreta el marco de los objetivos, al mismo tiempo que sirve para que los empleados perciban explícitamente cuáles son las expectativas sobre su nivel de ejecución. En las investigaciones de ARVEY y otros (1984) y PODSAKOFF y TODOR (1985) se obtienen resultados que soportan estas tesis. Los individuos analizados mantenían un vínculo más fuerte con aquellos directivos que utilizaban las sanciones apropiadamente, ya que esta situación permitía conocer el nivel de ejecución y se alejaba diametralmente de las conductas de otros directivos que favorecían a ciertos empleados cuando no existía un criterio definido sobre la ejecución.

Los planteamientos previos sugieren que cualquier investigación sobre el uso del poder coercitivo en las organizaciones debe considerar el modo de aplicación de las mismas, justificado o no. El único estudio empírico que destaca esta circunstancia lo desarrollan PODSAKOFF y otros (1984). Estos autores hallaron una vinculación positiva entre el poder coercitivo contingente y la implicación laboral ($r = 0,16$; $p < 0,001$) y además, una relación inversa entre el uso de las penalizaciones de forma injustificada y los sentimientos de implicación con el trabajo ($r = -0,19$; $p < 0,001$). Estos resultados insinúan de nuevo que el uso equitativo de las sanciones no se traduce necesariamente en efectos negativos sobre los comportamientos individuales.

²¹ De modo similar, LOCKE y otros (1976), en una investigación sobre el funcionamiento interno de un organismo público que pretendía evaluar el impacto del enriquecimiento de los puestos sobre la actitud del individuo, descubrió entre otras cosas que las expectativas de recompensas extrínsecas provocaban un aumento de la implicación laboral. En el estudio de BATEMAN y STRASSER (1984) se obtiene una evidencia práctica más de la vinculación entre estas dos variables ($r = 0,60$; $p < 0,001$).

²² El estudio de BATEMAN y STRASSER (1984) tampoco pudo demostrar que el uso de las penalizaciones se traduzca en sentimientos de negatividad hacia el trabajo ($r = 0,06$; $p < n.s.$).

La investigación de Helga DRUMMOND (1993) en diferentes organizaciones representativas de los tres modelos considerados por ETZIONI (1975) -coercitivo, utilitario y normativo- demostró que los sentimientos negativos hacia el trabajo eran insignificantes en organizaciones con un estilo directivo caracterizado por el uso intenso del poder simbólico, el escaso empleo del poder coercitivo y un nivel medio de poder remunerativo ²³.

Otra importante categoría de estudios sobre la implicación laboral se ha preocupado por evaluar la actitud hacia el trabajo que mantienen los empleados según el *área organizativa* a la que pertenezcan. Generalmente, estas investigaciones pretenden demostrar que a medida que se asciende en la escala jerárquica los sentimientos hacia la actividad propia mejoran. Este hecho se fundamenta en el diseño tradicional de los puestos directivos con grandes atribuciones, responsabilidades, tareas más motivadoras, mayor salario, etc.; que contrasta con puestos operativos especializados, con poco margen para la creatividad individual, mal retribuidos... Sobre este soporte difícilmente se podrá sustentar un grupo de empleados fuertemente identificados y motivados por su trabajo ²⁴.

La investigación de DRUMMOND (1993) obtiene resultados de gran interés que confirman la tesis de la relación inversa entre posición jerárquica e implicación laboral. Esta autora observó que los sentimientos de negatividad hacia el trabajo afloraban con mayor intensidad entre los miembros del personal operativo (2,84; N = 92), eran algo más débiles entre los directivos de nivel medio (1,11; N = 34) y, prácticamente desaparecían en la alta dirección (0,60; N = 20).

La capacidad de decisión sobre la actividad propia constituye una variable fundamental para que se manifieste la relación anterior (WARR, 1978). No obstante, si esta circunstancia es realmente así, existe un grupo de personas integrantes del área operativa -los profesionales- que también disponen en cierta medida de esta competencia y a los que, por tanto, debería aplicárseles los mismos presupuestos.

El estudio más significativo realizado sobre este grupo de empleados es el desarrollado por MILLER (1967) en una empresa aeroespacial de EE.UU. Este autor pretendía evaluar el nivel de alienación entre los científicos e ingenieros de un laboratorio, en comparación con la que se manifesta-

²³ El nivel más intenso de alienación hacia el trabajo se halló entre los miembros de la organización coercitiva utilizada para la investigación. Ésta se distinguía por el escaso uso del poder simbólico (2,08) y remunerativo (2,22), que eran reemplazados por la práctica usual del poder coercitivo contingente (6,06) y no contingente (4,32). No obstante, estos resultados deben ser asimilados con precaución debido a la limitada muestra utilizada (N = 30).

²⁴ En este sentido son significativas las conclusiones del estudio de KLEIN (1984) sobre las actitudes de grupos de directivos situados en distintos niveles jerárquicos. Este autor observó que *los directivos de nivel más bajo -los más cercanos al personal operativo- percibían que los programas de implicación laboral eran buenos para la empresa y para el resto de empleados, pero negativos para ellos mismos* (citado en COTTON, 1993: 55).

ba entre individuos similares pertenecientes a un departamento tradicional de investigación de la organización ²⁵. MILLER (1967) esperaba encontrar a personas menos alienadas entre los científicos del laboratorio.

Asimismo, MILLER (1967) suponía que los profesionales ²⁶ mostrarían características especiales y diferenciadoras con respecto a otros tipos. Por ejemplo, estas personas exigen la autonomía necesaria para desempeñar adecuadamente las necesidades de su profesión, de tal manera que si no se les dota de esta capacidad pueden sentirse alienados con su trabajo o con la organización ²⁷.

Los resultados obtenidos confirmaron que los profesionales del laboratorio percibían una supervisión menos rígida que se traducía en actitudes de mayor implicación laboral ²⁸. De esta manera, únicamente un 4% de los sujetos manifiestan sentirse muy alienados en el laboratorio, mientras que este porcentaje aumenta hasta el 34% en el caso del grupo aeroespacial. Utilizando las palabras de MILLER (1967: 765) se puede concluir que *el tipo de unidad organizativa está claramente relacionado con el grado de alienación laboral*.

3. Variables de resultado e implicación.

El *compromiso organizativo* y la *percepción de eficacia* son las dos variables de resultado que serán objeto de análisis en el diseño y desarrollo posterior de nuestro estudio empírico. En relación a la primera, la literatura sobre comportamiento organizativo presenta diversas investigaciones que pretenden demostrar la vinculación positiva y directa entre los estados afectivos próximos a la organización y al trabajo. Así, por ejemplo, DRUMMOND (1993) identifica como principales fenómenos relacionados con la implicación laboral a la motivación, el estrés, la satisfacción con el trabajo, el compromiso sindical y profesional y, por supuesto, el compromiso organizativo.

²⁵ En 1958 la compañía fundó un laboratorio de investigación científica que operaba independientemente de los otros laboratorios y divisiones de la empresa. La misión de éste era elaborar información científica y de ingeniería para las otras divisiones por medio de programas de consulta y de publicación. Los profesionales de este laboratorio desarrollaban su actividad en una atmósfera muy parecida a la de una universidad, que contrastaba con el ambiente de trabajo tradicional del resto de laboratorios y divisiones de la empresa. Todos los encuestados eran licenciados en ciencias -astrónomos, químicos y físicos-; ingeniería -desde aeroespacial hasta electrónica-; o matemáticas.

²⁶ En concreto, la investigación se realizó enviando un cuestionario anónimo por correo a los siguientes grupos de individuos: todo el personal del laboratorio científico (N = 66); todo el personal del grupo aeroespacial con grado de Ph.D. (N = 74); todo el personal del grupo aeroespacial con el grado de M.A. o M.S. en ciencias o matemáticas (N = 164); y una muestra del 50% de las personas integrantes del grupo aeroespacial con el grado de M.A. o M.S. en ingeniería (N = 236).

²⁷ Aquellos científicos incapaces de encontrar actividades que les supongan una recompensa interna no experimentarán sentimientos de orgullo intrínseco hacia su trabajo. Los profesionales que trabajen simplemente por un salario u otros incentivos de naturaleza remunerativa desarrollarán el tipo de alienación descrito por SEEMAN (1959) como *auto-enajenación*. Como señala ORZACK (1959) el trabajo de los profesionales debe jugar un papel más importante en sus vidas que en la de los no profesionales.

²⁸ Solamente una persona del laboratorio manifestó sentir un nivel de supervisión elevado, lo que supone un 2% del total. Sin embargo, el 17% de los individuos que realizan su actividad en el grupo aeroespacial -64 sujetos- afirmaron percibir este tipo de control.

Asimismo, DUBIN, CHAMPOUX y PORTER (1975) descubren una correlación positiva entre el compromiso organizativo y el tipo de implicación laboral que MORROW (1983) cataloga como *interés central de la vida*. Según estos autores los individuos que consideran al trabajo como el aspecto fundamental de sus vidas mostrarán una mayor intensidad con respecto al compromiso. COOK y WALL (1980) y ELLOY y otros (1991) también obtienen una correlación significativa entre la implicación en el trabajo y el compromiso organizativo²⁹. Estos últimos consideran que las personas predispuestas a aceptar oportunidades de crecimiento en el trabajo, satisfechas con la dirección y comprometidas con sus organizaciones son más propensas a desarrollar sentimientos implicados con su actividad.

Centrando la atención en las actitudes negativas hacia el trabajo, Helga DRUMMOND (1993) confirma una asociación negativa -y estadísticamente significativa- entre la alienación laboral y el compromiso para todas las organizaciones investigadas, a excepción de la organización de naturaleza voluntaria incluida en el estudio³⁰. Por tanto, parece insinuarse que aquellos individuos que muestren repulsa o rechazo hacia su actividad, posiblemente trasladen estos sentimientos perniciosos hacia la organización en la que la realizan.

La *percepción de eficacia* es otra variable que será considerada en nuestro estudio empírico por su presunta relación con el desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo. La revisión bibliográfica, desarrollada como instrumento de apoyo para el diseño de nuestra investigación, no ha detectado a ningún autor que esboce en algún momento este hecho. Pese a ello, tal y como justificaremos posteriormente cuando planteemos las hipótesis, creemos que adoptando las reflexiones de los seguidores de la *Escuela de los agentes estratégicos* en relación a la eficacia organizativa, encontraremos aspectos interesantes de la vinculación entre estas dos variables.

4. Otras variables relacionadas con la implicación.

Somos conscientes de que en la aparición, desarrollo y protección de las actitudes positivas hacia el trabajo pueden influir otros elementos que escapan al objeto de nuestra investigación. Al estudiar un fenómeno humano como el que nos ocupa entramos en el terreno de las individualidades y, por tanto, podemos encontrar innumerables excepciones.

²⁹ Los resultados obtenidos fueron respectivamente: $r = 0,39$ ($p < 0,001$) y $r = 0,54$ ($p < 0,01$). De igual forma, MORROW y McELROY (1986) obtienen índices de correlación que oscilan entre 0,30 y 0,56 ($p < 0,01$). En la investigación de BATEMAN y STRASSER (1984) este coeficiente se sitúa en 0,63 ($p < 0,001$). Otros autores que han encontrado una vinculación directa entre la implicación y el compromiso organizativo serían HALL y SCHNEIDER (1972), HREBINIAK y ALUTTO (1973), PORTER y otros (1974), STONE y PORTER (1976), STEVENS, BEYER y TRICE (1978), BLAU (1985), BROOKE y otros (1988), DOLKE y SRIVASTARA (1988), SHORE y otros (1990) y PATTERSON y O'DRISCOLL (1990).

³⁰ En concreto, en una universidad se obtiene el valor $r = -0,55$; en un organismo público $r = -0,63$; en una fábrica $r = -0,43$ y en la organización de carácter coercitivo $r = -0,35$. El nivel de significación es en todos los casos del 99%. La organización voluntaria examinada fue el Servicio Real de Mujeres Voluntarias (W.R.V.S.) cuya finalidad es aliviar los sufrimientos humanos y los desastres.

Aunque las variables expuestas previamente son aceptadas de forma general por la comunidad científica debido a su capacidad para contribuir al desarrollo de la implicación laboral, a continuación indicaremos sucintamente otros elementos que se han relacionado también con este fenómeno.

De esta manera, algunos autores han asociado la aparición de la implicación con la participación en la toma de decisiones (SIEGEL y RUH, 1973), con el tiempo que se tarda en obtener un nuevo empleo (WARR y LOVATT, 1977) o con el grado de ejecución (PELZ y ANDREWS, 1976), aunque en relación a este último aspecto RABINOWITZ y HALL (1977) -con una investigación similar- no consiguieron confirmar esta circunstancia.

Desde otra perspectiva, BUCHANAN (1974) aprecia una relación positiva de la implicación laboral con la asignación inicial del trabajo, con los logros alcanzados en el mismo y con las posibilidades de promoción jerárquica en la empresa.

La introducción de nuevas tecnologías que impliquen menor control del operario sobre el entorno y la reducción de su prestigio personal provoca un efecto directo e inverso sobre la implicación laboral (BLAUNER, 1964). De forma similar, TRIST y BAMFORTH (1951) advirtieron una disminución de la implicación laboral entre los mineros cuando el trabajo tradicional por grupos se rediseñó debido a los cambios acaecidos en los métodos tradicionales de extracción del carbón.

Algunos autores han pretendido vincular el *burnout* o *síndrome del quemado* con las actitudes negativas hacia el trabajo. Los síntomas de este fenómeno social se traducen en *irritación, frustración, desesperanza y baja autoestima, dolencias diversas y sin causa conocida (jaquecas, reuma, insomnio) y conductas de cinismo, dureza y falta de dedicación en el trabajo* (ARIZA y MORALES, 1998: 49). El agotamiento físico, mental y emocional, la sensación de vacío, de no tener nada que aportar a los demás, son los rasgos más característicos y universales (PINES y ARONSON, 1988). Los tres componentes propuestos en el modelo de MASLACH -agotamiento, despersonalización y falta de realización personal- constituyen síntomas prioritarios y dominantes. Precisamente, en una reciente investigación analizamos la vinculación entre la despersonalización de un grupo de 88 directivos de diversas empresas del sector servicios y la aparición de actitudes negativas con el trabajo (ARIZA y MORALES, 1998) ³¹. Los resultados obtenidos en esta investigación sugieren que la implicación laboral no se relaciona directamente con la despersonalización de los directivos ³².

³¹ En esta investigación la despersonalización es entendida como un estado psicológico de abandono del trabajo en el que se reacciona mostrando actitudes de deshumanización, inflexibilidad y cinismo. El trabajo se convierte en mera vigilancia, y se trata a los clientes como personas-objetos, desprovistas de individualidad propia, derechos y emociones. Con frecuencia se desarrollan también actitudes similares hacia los compañeros.

³² Aunque tal y como era de esperar los directivos más despersonalizados eran los que mostraban los sentimientos más negativos hacia su trabajo, los contrastes estadísticos no mostraron diferencias significativas con el resto de compañeros.

Otros investigadores han apuntado a ciertas características propias de la estructura organizativa como variables directamente relacionadas con el estado de ánimo en relación al trabajo. Así, el tamaño afecta a ciertos elementos estructurales -tales como la formalización, complejidad y vías de comunicación- que *pueden causar relaciones impersonales y provocar experiencias de insatisfacción con el trabajo* (BURNS y otros, 1990: 536). Pese a que otros autores se han manifestado en este mismo sentido (TALACCHI, 1960; PORTER y LAWLER, 1965; LINN y otros, 1985; SCHULZ y SCHULZ, 1988), las evidencias encontradas sólo han podido mostrar una débil relación entre estas variables (JAMES y JONES, 1976; BERGER y CUMMINGS, 1979)³³.

La investigación de BURNS y otros (1990) también sugiere que la finalidad de los hospitales investigados -lucrativa o no lucrativa- puede determinar la actitud individual hacia el trabajo. Según estos autores, en los hospitales sin ánimo de lucro se manifiestan ciertas particularidades que favorecen el desarrollo de los sentimientos implicados con el trabajo. Concretamente, BURNS y otros (1990) observaron que en este tipo de centros existía menos control, mayor sentido de misión, mayor satisfacción y menor conflicto entre los miembros.

Las organizaciones voluntarias también han sido analizadas desde esta perspectiva, de tal manera que, por ejemplo, la investigación de GECHMAN y WIENER (1975) halló una correlación positiva y significativa entre los miembros de este tipo de organizaciones y la implicación con la actividad. Los resultados del análisis ANOVA realizado por DRUMMOND (1993) obtienen conclusiones similares. Los miembros de la organización voluntaria investigada por esta autora son los que se sienten más comprometidos con su organización y menos alienados en su trabajo, en comparación con otros cuatro modelos organizativos.

Una variable del entorno como es la situación del mercado laboral también puede determinar la actitud individual hacia el trabajo. Las condiciones actuales favorecen el crecimiento de los trabajos alternativos -temporales, a tiempo parcial, autoempleo, etc.-. Estas nuevas modalidades de empleo difícilmente alcanzarán mejores rendimientos para las empresas y los trabajadores. Las empresas exigen mayor compromiso de éstos, sin embargo, a cambio demandan un número cada vez mayor de trabajadores contingentes, con pocos o reducidos beneficios -pensiones, vacaciones pagadas...-, y lo que es más importante, estos empleados tienen escaso acceso a la formación, hecho tan necesario para satisfacer sus necesidades. Necesariamente, estas circunstancias tienen que influir de forma negativa sobre la actitud de los sujetos en relación a su trabajo.

³³ El estudio de COOK y WALL (1980) obtuvo una correlación de $-0,06$ no significativa.

V. UN ESTUDIO EMPÍRICO PARA ANALIZAR LA ACTITUD DEL INDIVIDUO HACIA EL TRABAJO

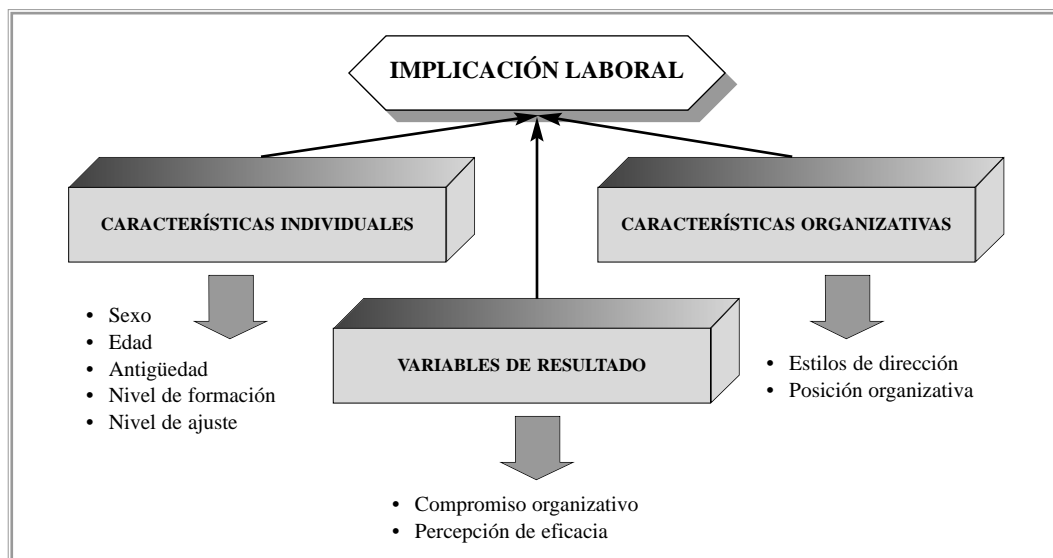
1. Variables de la investigación.

El objetivo planteado en este trabajo no se limita al análisis teórico de los factores vinculados con la aparición y desarrollo de las actitudes de implicación laboral, sino que también pretende abordar este problema desde la praxis.

De esta forma, adoptando como punto de referencia el marco teórico-práctico desarrollado por otros investigadores, algunas de cuyas principales conclusiones se han expuesto en el apartado previo, diseñamos una investigación empírica cuyo campo de trabajo es el ámbito español. La finalidad esencial es la de contrastar a nivel hipotético-deductivo una serie de propuestas que se vienen considerando, en algunos casos de forma demasiado intuitiva, dentro del área de conocimiento del comportamiento organizativo.

Para la consecución de este objetivo se elaboró un cuestionario *ad hoc* que pretende evaluar ciertos fenómenos relacionados -directa o indirectamente- con la actitud individual hacia el trabajo, es decir, con el desarrollo de la implicación o alienación laboral. Aceptando el esquema propuesto por RABINOWITZ y HALL (1977), en la **figura 1** podemos apreciar las diferentes variables que se consideran en la investigación.

FIGURA 1. Variables de la investigación.



FUENTE: *Elaboración propia.*

La información sobre las características personales se recogió preguntando directamente a los encuestados sobre su *sexo*, *edad*, *antigüedad* en la organización, nivel de *formación* y percepción del *ajuste* entre formación que poseen y puesto que ocupan.

En la evaluación de las variables organizativas se recurrió a diferentes escalas y tests. Concretamente, la medición del *poder* se efectúa adaptando a la realidad española el cuestionario desarrollado por RAHIM en 1989, que analiza las diferentes fuentes del poder enunciadas por FRENCH y RAVEN (1968): poder *experto*, *remunerativo*, *coercitivo*, *legítimo* y *referente*. Estos autores no consideran la posibilidad de que las organizaciones empleen la coerción de manera injustificada -no contingente-, cuando es lógico suponer que el efecto de estas sanciones será más intenso que el originado por la aplicación de penalizaciones con base objetiva, contingente. Para corregir este hecho recurrimos a una escala adaptada a partir de PODSAKOFF y otros (1984).

La información sobre la *posición* que se ocupa en la jerarquía organizativa -alta dirección, directivo de nivel intermedio o personal operativo- se obtuvo preguntando a los encuestados sobre su nivel de responsabilidad, funciones y ubicación en la estructura.

Las variables de resultado incluyen al fenómeno del *compromiso organizativo* y a la *percepción de eficacia*. El primero se evaluó adaptando los *ítems* de la escala diseñada por COOK y WALL (1980). Este instrumento supone una combinación del cuestionario desarrollado por HALL y otros (1970) sobre identificación organizativa; el test de LODAHL y KEJNER (1965) sobre implicación; y de un índice construido por BUCHANAN (1974) para valorar el grado de lealtad hacia la organización.

Como variable de resultado también se decidió incluir un instrumento de diseño propio que evaluara la *percepción de eficacia* por los miembros de la organización, ya que pensamos que este aspecto puede constituir un elemento decisivo en la configuración de las actitudes de implicación laboral. Debido a su originalidad no es posible justificar tal instrumento mediante el recurso a los estudios previos. En el esquema conceptual inicial se adoptó la visión de MCKENCIE (1991) en relación a los elementos que, según este autor, eran definitorios de la eficacia -o ineficacia- de las organizaciones. Desde esta perspectiva las condiciones fundamentales de eficacia son: la existencia de una *dirección* definida, el cumplimiento de *objetivos*, el diseño de una *estructura* organizativa bien delimitada, la claridad en los *sistemas de medida*, la *colaboración* entre todos los individuos de la organización y, finalmente, que los *procesos organizativos* consigan resolver los problemas que surjan de una manera eficiente y al mismo tiempo eficaz. En este sentido se formularon tres preguntas para cada uno de los vectores de eficacia obteniendo, por tanto, una escala de dieciocho *ítems* que pretende ser un buen indicador de la eficacia que perciben los individuos en sus organizaciones.

Finalmente, la evaluación del fenómeno central de este estudio, la *implicación laboral*, se realizó utilizando una escala que constituye una declaración referida al significado del trabajo. Algunos de los *ítems* empleados se refieren a la escala de MORSE (1953) sobre orgullo intrínseco en el trabajo, mientras que otros fueron seleccionados del cuestionario de MILLER (1967) ³⁴.

³⁴ En el **anexo 1** se puede consultar el cuestionario definitivo.

2. Características del cuestionario.

En una breve síntesis sobre el instrumento construido para esta investigación se deben reflejar los siguientes rasgos:

- **Número de ítems:** las preguntas originalmente planteadas fueron 65: poder, 33 *ítems*; compromiso organizativo, 9 *ítems*; implicación laboral, 5 *ítems* y percepción de eficacia, 18 *ítems*.
- **Número de individuos analizados:** se obtuvieron un total de 1.120 cuestionarios válidos.
- **Número de respuestas por ítem:** seis alternativas de respuesta en una escala ordinal que oscila entre el valor 1 (*totalmente en desacuerdo*) y el valor 6 (*totalmente de acuerdo*).
- Al no creer en la existencia de sujetos genuinamente indiferentes, nuestro cuestionario evita la **respuesta central** -que recogería la puntuación de aquellos individuos que no están seguros en su contestación a la pregunta planteada-, obligando de esta manera a opinar en uno u otro sentido.
- Finalmente, para controlar la **acquiescencia** el instrumento presentaba algunos *ítems* en sentido negativo.

3. Validación del cuestionario.

A pesar de que las escalas utilizadas han sido individualmente contrastadas en otras investigaciones -a excepción del cuestionario de eficacia percibida- pensamos que era conveniente verificar su aplicabilidad en nuestro país. Para lograr este fin se recurrió básicamente al análisis de fiabilidad y al análisis factorial.

En la **tabla 1** aparecen de forma resumida los principales resultados de estos análisis ³⁵. Las conclusiones más significativas son las siguientes:

- a) **Respecto a la fiabilidad.** Todos los fenómenos investigados presentaron una fiabilidad -evaluada mediante el contraste α de CRONBACH ³⁶- estadísticamente significativa. En algunos casos, la fiabilidad supera incluso a los coeficientes obtenidos originalmente por los autores de las escalas.

³⁵ Un análisis con mayor profundidad del proceso de validación del instrumento se puede consultar en ARIZA (1999).

³⁶ Este índice se propone como una estimación de la proporción de varianza que se puede atribuir a los factores comunes a todos los ítems y es en este sentido un indicador de la homogeneidad de los ítems (MORALES, 1988: 246). No existen normas específicas sobre el valor mínimo que debe alcanzar éste; sin embargo, NUNNALLY (1978) sugiere que el coeficiente debe ser mayor o igual que 0,70, e incluso otros autores como GUILFORD (1954) aceptan un valor inferior, en torno a 0,50 para investigaciones básicas. Aún más, tal y como asevera MORALES (1988: 249) *no es infrecuente encontrar coeficientes incluso más bajos en test publicados y comercializados*.

b) **Respecto al análisis factorial.** Esta técnica puso de manifiesto algunas conclusiones significativas ³⁷. En primer lugar, la estructura de la escala del *poder* presenta evidencias incompatibles con los pensamientos de FRENCH y RAVEN (1968). Aunque las fuentes del poder experto, remunerativo, coercitivo -contingente y no contingente- y referente aparecen claramente, también se comprobó que el poder legítimo no constituye una fuente independiente y autónoma ³⁸. En segundo lugar, las estructuras factoriales del *compromiso organizativo* (cinco ítems) y la *implicación laboral* (tres ítems) se aprecian de forma explícita y concluyente. Por último, el instrumento diseñado para evaluar la *percepción de eficacia* mostró resultados de gran interés. Pese a que en el proceso original de diseño consideramos la existencia de seis vectores en la *percepción de eficacia*, la estructura factorial del cuestionario indica que los sujetos únicamente pueden apreciar dos elementos de este fenómeno organizativo: uno de carácter *estático*, fundamentado en la eficacia de los parámetros estructurales, y otro *dinámico*, relacionado con la eficacia de los procesos internos a la organización ³⁹.

Para finalizar con el procedimiento de validación, debemos indicar que otras pruebas -fundamentadas en el coeficiente *Kaiser Meyer Olkin* y en el IFFS («*Index of Fit for Factor Scales*») desarrollado por FLEMING en 1985- garantizan también la validez del análisis y confirman que el instrumento utilizado en nuestra investigación es adecuado para su propósito.

VARIABLES	COEFICIENTE DE FIABILIDAD ⁴⁰		ANÁLISIS FACTORIAL
Poder Coerc. Contingente	0,77	0,6951	5 ítems
Poder Coerc. No Contingente	Entre 0,75 y 0,89	0,8305	4 ítems
Poder Remunerativo	0,87	0,7899	6 ítems
Poder Legítimo	0,71	0,6835	–
Poder Experto	0,87	0,8632	5 ítems
Poder Referente	0,87	0,8529	4 ítems
Compromiso organizativo	0,87	0,8121	5 ítems
Implicación laboral	0,91	0,7587	3 ítems
Eficacia Estática	–	0,9313	9 ítems
Eficacia Dinámica	–	0,9277	7 ítems

TABLA 1. Análisis del Cuestionario de Implicación Laboral.

FUENTE: *Elaboración propia.*

³⁷ Con el análisis factorial pretendemos demostrar que las variables a medir mediante los diferentes ítems realmente lo hacen, comprobando la existencia -o no- de esos factores claros e interpretables. Según NUNNALLY (1978) un factor es una combinación lineal de las variables en una matriz de datos, o la expresión abreviada de las relaciones lineales obtenidas entre un conjunto de variables de una matriz. Por tanto, el objetivo del análisis factorial es simplificar la información que nos ofrece una matriz de correlaciones para hacer más fácil su interpretación. El análisis factorial pondrá de manifiesto cómo tienden a agruparse los diferentes ítems que integran nuestro cuestionario.

³⁸ Esta circunstancia provoca que el poder legítimo no sea considerado en nuestra investigación. Los individuos perciben a esta manifestación del poder indisolublemente asociada con los conocimientos -poder experto-, con las cualidades personales -poder referente- o con la capacidad para conceder y administrar los incentivos -poder remunerativo-.

³⁹ Como se aprecia en la **tabla 1**, la fiabilidad de las dos subescalas es extremadamente elevada.

⁴⁰ En la columna de la izquierda podemos apreciar los coeficientes de fiabilidad alcanzados originalmente por los autores que desarrollaron las escalas. En la derecha se muestran los resultados obtenidos en nuestra investigación utilizando el coeficiente α de CRONBACH.

4. Planteamiento de hipótesis.

En este apartado planteamos un conjunto de hipótesis -aceptadas generalmente como ciertas dentro del campo de la teoría del comportamiento- con la intención de constatar si se justifican empíricamente en las organizaciones de nuestra investigación. Para ello se partirá de un planteamiento general donde, siguiendo la línea de argumentación propuesta por autores como SAAL (1978), KNOOP (1986) o ELLOY y otros (1991), pretendemos demostrar la mayor influencia de las variables organizativas y de resultado en el fenómeno de la implicación laboral (**Hipótesis A-1**). Posteriormente, otras hipótesis establecerán las oportunas relaciones entre las diferentes variables y grupos que intervienen en el análisis: sexo, edad, antigüedad, posición en la jerarquía, tipos de influencia, etc. (de la **Hipótesis B-1** a la **Hipótesis B-12**). Por último, fundamentándose en los estudios teóricos de MINTZBERG (1983), la **Hipótesis C-1** plantea que las peculiaridades estructurales de ciertos modelos organizativos favorecen la aparición de actitudes implicadas en el trabajo. Concretamente, las hipótesis formuladas fueron las siguientes:

A) HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis A-1. Las variables organizativas y de resultado ejercen mayor influencia en la actitud hacia el trabajo que las variables personales.

B) HIPÓTESIS REFERIDAS A LAS VARIABLES PERSONALES, ORGANIZATIVAS Y DE RESULTADO

B.1.) VARIABLES PERSONALES

Hipótesis B-1. El sexo no constituye un aspecto del individuo directamente relacionado con la implicación laboral.

Hipótesis B-2. Las personas de mayor edad están más implicadas con su trabajo.

Hipótesis B-3. La antigüedad en la organización provoca una mayor implicación con el trabajo.

Hipótesis B-4. El grado de formación de los individuos no supone un factor directamente relacionado con la implicación en el trabajo.

Hipótesis B-5. Las personas que consideren correcto el ajuste entre la actividad que desempeñan y su nivel de formación se muestran más implicadas con su trabajo.

B.2.) VARIABLES ORGANIZATIVAS

Hipótesis B-6. Cualquier modalidad de penalización del comportamiento aumenta la alienación del individuo hacia su trabajo.

Hipótesis B-7. Incentivar económicamente a los componentes de la organización atenúa las conductas alienantes.

Hipótesis B-8. Los individuos que perciben en sus superiores la influencia de naturaleza experta muestran actitudes de mayor implicación hacia el trabajo.

Hipótesis B-9. La percepción del poder referente disminuye la alienación hacia el trabajo.

Hipótesis B-10. Los individuos que ocupan puestos de dirección se muestran menos alienados que sus compañeros que desempeñan operaciones básicas.

.../...

.../...

B.3.) VARIABLES DE RESULTADO

Hipótesis B-11. Los individuos más comprometidos con su organización muestran sentimientos más favorables hacia su trabajo.

Hipótesis B-12. Las personas con una adecuada percepción de eficacia organizativa están más implicadas con su trabajo.

C) HIPÓTESIS INTERORGANIZATIVAS

Hipótesis C-1. En las organizaciones profesionales, los miembros del personal operativo se muestran más implicados con su trabajo en comparación con los operarios de otros modelos organizacionales.

5. La muestra.

El desarrollo de la investigación se realiza en un doble ámbito de actuación. Por un lado, el estudio sobre la *teoría del comportamiento* -donde se pretende obtener información sobre las variables relacionadas con la aparición de actitudes positivas hacia el trabajo- se efectuó con una muestra superior al millar de personas. Por otra parte, el análisis en el ámbito de la *teoría organizativa* -mediante el que intentamos mostrar las diferencias que existen entre ciertos tipos organizativos- se realizó utilizando un estudio multicaso con un conjunto más restringido de organizaciones.

A) LA MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Un total de 2.500 cuestionarios se enviaron a diferentes organizaciones de la provincia de Córdoba durante el primer semestre del año 1997. En esta fase interesaba, sobre todo, obtener un número elevado de respuestas a nivel individual, no necesariamente en un ámbito intraorganizativo; así, se podría realizar la validación del instrumento empleado y establecer algunas conclusiones sobre las variables vinculadas a la aparición de los sentimientos de implicación. Se obtuvieron un total de 1.120 cuestionarios válidos, lo que supone un índice de respuesta del 44,80%.

La distribución está compuesta por 744 hombres, que representan al 66,4% de la muestra, y 350 mujeres que suponen un 31,3% del total. El 2,3% de los sujetos encuestados (26 personas) no proporcionaron esta información.

En los siguientes gráficos aparece la ordenación de estos individuos con respecto a algunas de las variables demográficas más significativas:

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA.**FUENTE:** *Elaboración propia.*

- La **edad** media de la muestra se sitúa en 34 años y 8 meses, constituyendo el intervalo más numeroso el de las personas con menos de 30 años. El 6,2% de los encuestados omitieron declarar su edad.
- Los intervalos establecidos para la **antigüedad** presentan cierta homogeneidad, fluctuando entre el 28,2% de los sujetos con una antigüedad superior a los once años, y el 32,4% de aquellos que han permanecido en la misma organización un período inferior a los cuatro años. El valor medio es de 9 años y seis meses.
- Respecto al nivel de **formación** se puede apreciar que algo más de un tercio de la muestra (el 38,0%) posee estudios de Bachillerato, Formación Profesional o similar. El 30,4% ha realizado estudios universitarios (340 personas), mientras que el 28,8% no posee ningún tipo de estudios o únicamente ha cursado estudios primarios.
- Conectando con el comentario anterior debemos indicar que 592 personas -más de la mitad de los encuestados- creen que el **trabajo** que realizan se corresponde adecuadamente con su nivel de **formación**. Pese a ello, un 17,3% del total muestran signos de rechazo hacia su trabajo actual, ya que opinan que la formación que poseen les debería permitir ocupar un puesto de categoría superior. Casi un 10% de la muestra no se pronunció en este sentido.

- La distribución según el *área organizativa* a la que pertenecen los individuos es la siguiente: 27 personas (2,4%) ocupan un puesto de alta dirección, 178 individuos (15,9%) son directivos de nivel intermedio y 915 sujetos (81,7%) desempeñan actividades operativas.

B) LA MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA TEORÍA ORGANIZATIVA

En este ámbito del trabajo se pretende obtener algunas conclusiones relacionadas con la teoría organizativa. Para la consecución de este objetivo se diseñó un estudio multicaso seleccionando de la muestra original únicamente aquellas organizaciones de las que se disponía información estadísticamente representativa ⁴¹. Concretamente, quince organizaciones -que integraban a 688 personas- cumplen con estos requisitos (véase **tabla 2**).

ORGANIZACIÓN	Nº MIEMBROS	MUESTRA	%
EMPRESA PÚBLICA X	129	60	46,51
EMPRESA PÚBLICA Y ⁴²	–	156	–
EMPRESA PRIVADA A	68	56	82,35
EMPRESA PRIVADA B	45	30	66,66
EMPRESA PRIVADA C	50	24	48,00
EMPRESA PRIVADA D	45	14	31,10
EMPRESA PRIVADA E	24	21	87,50
EMPRESA PRIVADA F	56	15	26,78
EMPRESA PRIVADA G	22	15	68,18
ORGANIZACIÓN VOLUNTARIA ⁴³	–	69	–
COOPERATIVA TRABAJO ASOCIADO	200	110	55,00
HOSPITAL	114	66	57,89
CENTRO MÉDICO	46	12	26,00
INSTITUTO	42	18	42,80
COOPERATIVA AGRARIA	35	22	62,85
TOTAL	–	688	–

TABLA 2. Distribución muestral de las organizaciones seleccionadas para el análisis multicasos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

⁴¹ En la designación se utilizaron principalmente dos criterios: la representatividad intraorganizativa (la muestra debía superar el 30% del total de sujetos) y la elección de organizaciones descriptivas de diferentes modelos organizativos.

⁴² La Empresa pública Y tenía a finales de 1994 más de 15.000 empleados. Evidentemente, este hecho imposibilita la obtención de una muestra representativa a nivel nacional. Los 156 individuos que respondieron al cuestionario pertenecen al personal de esta empresa en Córdoba.

⁴³ La Organización voluntaria está integrada por un número de miembros muy variable en cuanto a cantidad y también por lo que respecta a la calidad de los mismos. La estabilidad de los voluntarios, caracterizada por la constancia, regularidad y duración de su participación en las actividades de la organización se constituye en un factor fundamental para dar sentido y profundidad a la pertenencia a esta organización. En este aspecto es donde se encontraron las mayores dificultades debido a que, aunque *oficialmente* la Organización voluntaria tiene cerca de ochocientos afiliados, el número de sujetos que realmente pertenecen a la organización, desde la perspectiva anterior, es muy inferior. Además, ni siquiera la propia organización pudo facilitar una cifra exacta.

Algunas particularidades significativas de esta muestra son las siguientes:

- La distribución por **organizaciones** oscila entre el 1,7% de individuos que prestan sus servicios en el Centro médico y el 22,7% de personas que realizan su actividad en la Empresa pública *Y*.
- La distribución según el **sexo** está integrada por un 62,4% de hombres y un 37,6% de mujeres. A pesar de ello, en algunas organizaciones predominan mayoritariamente los hombres: Empresa pública *X* (85,0%), Empresa privada *B* (85,7%), Empresa privada *C* (91,7%) o Empresa pública *Y* (95,5%). En otras, las mujeres superan en cantidad al sexo contrario: la Cooperativa de Trabajo Asociado (95,3%) debido posiblemente a que realiza una actividad tradicionalmente reservada a las mujeres y, de manera más justa, el Hospital (75,8%) y la Organización voluntaria (60,9%).
- La distribución según la **edad** queda compuesta de la siguiente forma: el 34,2% de los sujetos presentan una edad inferior a los 31 años; un 39,9% están comprendidos entre los 31 y 40 años; y, finalmente, el 25,9% de los encuestados tienen una edad superior a los 40 años. La edad media es de 35 años y 6 meses.
- La **antigüedad** media de los individuos en estas organizaciones se sitúa en 9 años. En el intervalo de hasta 4 años de antigüedad encontramos a 215 personas (35,8%), 188 individuos integran el segundo grupo (31,3%) de hasta 11 años de antigüedad, mientras que 197 individuos, el 32,8%, presentan una permanencia en la organización superior a los 11 años. A nivel intraorganizativo se observa que la Empresa pública *Y* es la organización con la plantilla de mayor antigüedad, ya que el 85,1% de sus empleados llevan más de 11 años en la empresa. En el extremo opuesto, el Hospital, la Empresa privada *A*, la Organización voluntaria, el Centro médico y la Empresa privada *E* destacan por el elevado porcentaje de individuos con una antigüedad inferior a 4 años ⁴⁴.
- Con relación al grado de **formación** de los individuos encuestados se puede apreciar que la Organización voluntaria, el Hospital, el Centro médico, el Instituto y la Empresa pública *X* presentan una plantilla en la que más de la mitad de sus miembros poseen titulación académica universitaria ⁴⁵. En el extremo opuesto encontramos a organizaciones como las Empresas privadas *B*, *C* o *F*, donde más del 40% del total de personas carece de estudios o sólo han cursado estudios primarios.
- La distribución según el **área** a la que pertenezcan los miembros de la organización no mantiene la misma estructura en todos los casos. Por ejemplo, en la Empresa pública *Y*, en la Cooperativa de Trabajo Asociado y en las Empresas privadas *A*, *E* y *G* la proporción de personas que desempeñan actividades operativas supera el 90%. Mientras tanto, en la Organización voluntaria, en el Centro médico, en el Instituto y en las Empresas privadas *D* y *B*, dicho porcentaje se reduce en torno al 70%.

Una vez concretadas las muestras con las que se va a trabajar en los diferentes ámbitos de la investigación, el siguiente paso consiste en el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos.

⁴⁴ En todos los casos esa proporción supera el 50%.

⁴⁵ Significativo es el caso de la Organización voluntaria, en la cual el 82,6% de sus miembros han cursado estudios a nivel universitario.

6. Análisis de resultados.

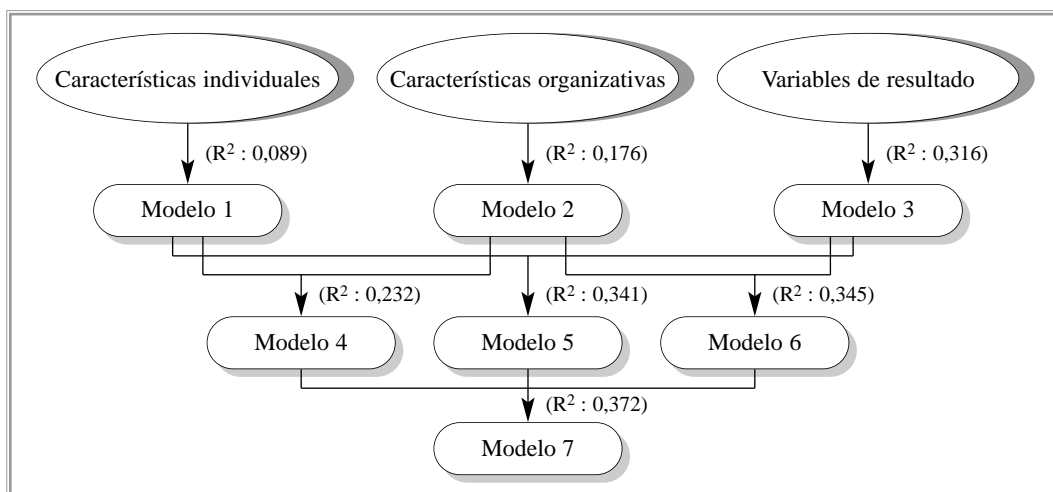
El procesamiento y valoración de la información recogida se inició con la determinación de los valores medios de las variables fundamentales (véase **anexo 2**) y con el cálculo de la matriz de correlaciones (véase **anexo 3**). A grandes rasgos podemos indicar que nos encontramos ante un grupo de personas con un nivel de implicación laboral medio (4,05 sobre un máximo de 6 y un mínimo de 1). Además, este fenómeno se correlaciona significativamente con el resto de variables de la investigación, a excepción del nivel de formación y del uso de la penalización de manera justificada como instrumento de dirección. Especialmente elocuentes son las vinculaciones con el compromiso organizativo ($r = 0,608$; $p < 0,01$) y con la percepción del ajuste entre puesto y responsabilidad ($r = 0,535$; $p < 0,01$).

6.1. Análisis en el ámbito de la teoría del comportamiento.

A) INFLUENCIA GENERAL DE LAS VARIABLES PERSONALES, ORGANIZATIVAS Y DE RESULTADO EN LA IMPLICACIÓN LABORAL: UN ANÁLISIS DE REGRESIÓN

La **Hipótesis A-1** plantea de forma general que en el desarrollo de la implicación laboral la influencia de las características personales es limitada en comparación con la ejercida por las variables organizativas y de resultado. Para constatar este hecho diseñamos hasta siete modelos de regresión tal y como puede comprobarse en la **figura 2**. Los tres primeros analizan de forma individual la influencia que las variables personales, organizativas y de resultado ejercen respectivamente sobre los sentimientos y actitudes hacia el trabajo. Los tres siguientes suponen una combinación de los diferentes elementos tomados de dos en dos. Finalmente, el modelo 7 integra conjuntamente a todas las variables de la investigación.

FIGURA 2. Modelos de análisis de la implicación laboral.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Atendiendo al valor del R^2 ajustado obtenido en los tres primeros modelos cabe deducir que el grado de implicación con el trabajo responde en mayor medida a la influencia de las variables representativas de las condiciones organizativas y, sobre todo, a las variables de resultado.

Por lo que respecta a los modelos combinados se aprecia lo siguiente:

1. El valor R^2 ajustado resultante de la fusión de las variables personales con las características organizativas no logra mejorar la explicación del modelo 3, y
2. El modelo 5 -variables de resultado y características individuales- y el modelo 6 -variables de resultado y características organizativas- perfeccionan ligeramente la capacidad explicativa de las actitudes individuales hacia el trabajo.

Por último, la unión de todos los elementos integrados en el estudio configura, como era de esperar, el modelo más eficaz para la explicación del desarrollo de los sentimientos de implicación.

Como se puede comprobar en la **tabla 3**, en el conjunto de variables significativas del modelo 7 predominan las representativas de condiciones organizativas y variables de resultado, en detrimento de las variables relativas a las características personales del empleado. El modelo de regresión resultante indica que en la aparición de los sentimientos de implicación hacia el trabajo influyen con intensidad -y en sentido negativo- las siguientes variables: el estado de ánimo en relación a la organización que proporciona el trabajo, la percepción de eficacia en la estructura y procesos organizacionales y el uso de incentivos económicos como instrumento de dirección. Todos estos elementos constituyen factores a vigilar que deben ser objeto de una correcta gestión si pretendemos infundir actitudes positivas hacia el trabajo. El modelo también sugiere una influencia de carácter positivo, aunque más débil, del sexo, de la edad y del área organizativa entre los directivos de nivel medio.

Pese a que algunos autores como RABINOWITZ y HALL (1977) defendían la capacidad de las características individuales para generar implicación laboral, a raíz de los resultados obtenidos podemos afirmar que los factores organizativos y las variables de resultado contribuyen con mayor énfasis a este fenómeno. De esta manera, los argumentos defendidos por SAAL (1978), KNOOP (1986) y ELLOY y otros (1991), establecidos en la **Hipótesis A-1**, se confirman plenamente.

VARIABLE	β	Sig.
Constante	3,923	**
Compromiso (percepción débil)	-1,175	**
Compromiso (percepción moderada)	-0,839	**
Ef. Dinámica (percepción débil)	-0,471	**
Ef. Dinámica (percepción moderada)	-0,687	**
Ef. Estática (percepción débil)	-0,308	**
Sexo	0,137	*
Edad	0,02092	**
Area (directivo nivel medio)	0,165	*
P. Remunerativo (percepción débil)	-0,410	**
P. Remunerativo (percepción moderada)	-0,377	**
(**) Variables significativas al 99% de confianza		
(*) Variables significativas al 95% de confianza		

TABLA 3. Variables significativas del modelo.

FUENTE: Elaboración propia.

B) RELACIÓN INDIVIDUALIZADA DE LAS VARIABLES PERSONALES, ORGANIZATIVAS Y DE RESULTADO EN LA IMPLICACIÓN LABORAL: UN ANÁLISIS DE VARIANZA

Este apartado pretende contrastar de forma individualizada cuáles son las variables -personales, organizativas o de resultado- que, efectivamente, determinan la actitud del individuo hacia su trabajo. La metodología empleada para lograr este fin es el análisis de varianza (ANOVA). Este procedimiento pone de manifiesto -en el caso de que existan- las diferencias significativas entre categorías de individuos.

1. Características personales e implicación laboral.

Las *variables personales* que investigamos en este apartado por su presunta relación con la actitud individual hacia el trabajo son el *sexo*, la *edad*, la *antigüedad*, el nivel de *formación* y el *ajuste* persona-puesto. La metodología utilizada aconseja segmentar las variables continuas en diferentes grupos, ateniéndonos a los siguientes criterios:

1. El carácter dicotómico del *sexo* permite mantener esta variable sin realizar ningún cambio ⁴⁶;

⁴⁶ El Grupo 1 (G1) de la **tabla 4** corresponde a hombres, mientras que G2 hace referencia a mujeres.

2. La *edad* y la *antigüedad* se agrupan en tres categorías cuya amplitud pretende garantizar cierta homogeneidad en la frecuencia de los distintos grupos ⁴⁷; y,
3. Se conservan las cinco categorías de las variables *formación* y *ajuste* formación-puesto.

En la **tabla 4** aparecen los resultados obtenidos del análisis de varianza. En la misma se aprecia que las únicas variables personales cuya relación con el nivel de implicación laboral es estadísticamente significativa son la *edad* (**Hipótesis B-2**) y el *ajuste* formación-puesto (**Hipótesis B-5**) ⁴⁸. Las personas de mayor *edad* muestran actitudes más positivas hacia el trabajo que sus compañeros jóvenes. Estos últimos puede que aún no hayan tenido posibilidad de ubicarse en el puesto de trabajo que realmente les satisface, lo que motiva su menor grado de implicación laboral. En una línea similar, tal como era de esperar, a medida que los individuos perciben un mayor *ajuste* entre las características específicas del puesto y su nivel de formación, la actitud hacia el trabajo mejora considerablemente.

Por otra parte, no es posible afirmar que el sexo (**Hipótesis B-1**), la antigüedad en la organización (**Hipótesis B-3**) o el nivel educativo de la persona (**Hipótesis B-4**) determine la aparición de actitudes favorables hacia el trabajo.

G1	G2	G3	G4	G5	VARIABLE	DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS CON LA IMPLICACIÓN LABORAL ⁴⁹
3,93	4,29	–	–	–	Sexo	No existen
3,80	4,07	4,38	–	–	Edad	Entre todos los grupos
4,06	3,98	4,09	–	–	Antigüedad	No existen
4,37	4,21	3,88	4,02	4,21	Formación	No existen
2,61	3,15	3,72	4,32	4,92	Ajuste	Entre todos los grupos

TABLA 4. Análisis de varianza de la implicación laboral con características personales.

FUENTE: *Elaboración propia.*

⁴⁷ De esta manera, el Grupo 1 (G1) comprende a personas de hasta 30 años; G2 integra a individuos entre 31 y 40; y, finalmente, G3 está compuesto por personas con más de 40 años. La antigüedad se clasifica de la siguiente forma: G1, hasta 4 años; G2, hasta 11 años; y, G3, personas con más de 11 años de antigüedad en la organización (véase **tabla 4**).

⁴⁸ Todas las conclusiones obtenidas tras la aplicación del análisis de varianza se volvieron a contrastar utilizando para ello la estadística no paramétrica. Concretamente, las pruebas de KRUSKAL-WALLIS y de MANN-WITHNEY produjeron resultados idénticos a los del análisis de varianza.

⁴⁹ El contraste de SCHEFFE confirma si las diferencias entre los grupos son estadísticamente significativas o no.

2. La implicación laboral y la organización.

Las fuentes del *poder* sobre las que se fundamenta el estilo de dirección y la *posición* que se ocupe en la estructura jerárquica de la organización constituyen las **variables organizativas** cuya influencia sobre la *implicación laboral* pretendemos demostrar en este apartado.

Conservando el diseño metodológico previo se agruparon las diferentes fuentes del poder en tres intervalos: G1, *percepción débil* del fenómeno (para individuos cuyas puntuaciones estén comprendidas entre 1 y 3); G2, *percepción moderada* (entre 3 y 4); y G3, *percepción intensa* (valores entre 4 y 6). La variable *área* integra los siguientes grupos: G1, alta dirección; G2, directivos de nivel intermedio; y G3, miembros del personal operativo.

La relación de estos fenómenos con el desarrollo de actitudes implicadas con el trabajo puede apreciarse en la **tabla 5**. Si exceptuamos el uso de las sanciones de forma justificada (**Hipótesis B-6**), el resto de variables organizativas aparecen vinculadas directamente con las actitudes de implicación o alienación laboral.

De esta forma, reconocer que el superior posee los conocimientos necesarios para ocupar tal categoría justifica y legitima, en parte, nuestra propia posición en la jerarquía y, por tanto, el trabajo que desempeñamos. Así, no debe extrañarnos que a medida que aumenta la percepción del poder de naturaleza experta entre los subordinados aparezcan sentimientos de mayor implicación (**Hipótesis B-8**).

Algo similar ocurre con el poder referente. Cuando los directivos son apreciados entre los colaboradores por sus cualidades personales, implícitamente aceptan la posición en la organización y el trabajo que les corresponde. Por ello, los individuos del grupo de percepción intensa son los que muestran un mayor grado de implicación laboral (4,43 sobre un máximo de 6). De esta manera podemos afirmar que, efectivamente, la **Hipótesis B-9** se cumple.

Los sistemas de incentivos económicos también contribuyen a este fenómeno. Como se puede apreciar en la **tabla 5**, el uso del poder remunerativo como instrumento de gestión conduce a comportamientos más implicados con la actividad laboral (4,58 del grupo de percepción intensa, frente a 3,50 del grupo de percepción débil). Estos resultados sustentan los planteamientos realizados en la **Hipótesis B-7**.

Por otra parte, también se ha comprobado que administrar indiscriminadamente las sanciones provoca efectos contraproducentes en la actitud individual hacia el trabajo (**Hipótesis B-6**). Este hecho se debe a que durante la ejecución de la actividad laboral es imposible predecir qué conductas evitan la aplicación de la penalización y cuáles no. El análisis ANOVA confirma que los individuos que aprecian un nivel reducido de este mecanismo de gestión en sus organizaciones son los que muestran un mayor grado de implicación con el trabajo (4,19 frente a 3,78 y 3,84)⁵⁰.

⁵⁰ Entre los grupos de apreciación moderada e intensa no se hallaron diferencias estadísticamente significativas.

Finalmente, la **Hipótesis B-10** sugiere que la posición que se ocupe en la jerarquía organizativa condicionará el tipo de actividad que desarrollemos. En este sentido creemos que los individuos que acceden a puestos directivos realizarán actividades más enriquecedoras y motivantes y, por tanto, su nivel de implicación debería ser superior. Los resultados obtenidos confirman plenamente estas suposiciones. Los miembros de la cúpula directiva -con una puntuación de 5,01 sobre un máximo posible de 6- se declaran más implicados que los directivos intermedios (4,30); mientras que las personas que desempeñan las operaciones básicas de la organización son los que manifiestan una actitud, comparativamente, más desfavorable hacia su trabajo (3,97) ⁵¹.

G1	G2	G3	VARIABLE	DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS CON LA IMPLICACIÓN LABORAL
3,23	3,74	4,31	P. Experto	Entre todos los grupos
3,50	3,85	4,58	P. Remunerativo	Entre todos los grupos
4,05	3,99	4,07	P. Coerc. Contingente	No existen
4,19	3,78	3,84	P. Coerc. No Contingente	Percepción débil con los restantes
3,37	3,68	4,43	P. Referente	Entre todos los grupos
5,01	4,30	3,97	Área	Entre todos los grupos

TABLA 5. Análisis de varianza de la implicación laboral con variables organizativas.

FUENTE: *Elaboración propia.*

3. Implicación laboral y variables de resultado.

El *compromiso* con la organización y la percepción de *eficacia* se catalogaron como **variables de resultado** vinculadas presuntamente con la actitud hacia el trabajo. El análisis de varianza cuyos resultados se aprecian en la **tabla 6** confirma empíricamente esta relación.

Como se puede comprobar, los individuos más comprometidos con sus organizaciones están significativamente más implicados con el trabajo ⁵² (**Hipótesis B-11**). Lógicamente, una actitud favorable hacia la organización debe estar vinculada con sentimientos positivos hacia el trabajo que proporciona la misma. De modo similar -adoptando la filosofía de la *Escuela de los agentes estratégicos*- pensamos que una elevada percepción de eficacia organizativa -tanto en los procedimientos

⁵¹ La prueba de SCHEFFE mostró marcadas diferencias entre los tres grupos.

⁵² Con una puntuación de 4,34 frente a 2,50 de las personas que declaran un nivel débil de compromiso con su organización.

como en la estructura- significa implícitamente un reconocimiento a la organización por estar satisfaciendo nuestras necesidades: personales, sociales, organizativas y, por supuesto, de carácter laboral. En este sentido se justifican los resultados de la investigación. Como se puede observar el grupo de personas que perciben con mayor intensidad la eficacia de sus organizaciones (G3) son los más implicados con su trabajo (**Hipótesis B-12**)⁵³.

G1	G2	G3	VARIABLE	DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS CON LA IMPLICACIÓN LABORAL
2,50	3,11	4,34	Compromiso organizativo	Entre todos los grupos
3,14	3,73	4,45	Eficacia Estática	Entre todos los grupos
3,38	3,61	4,64	Eficacia Dinámica	Percepción intensa con los restantes

TABLA 6. Análisis de varianza de la implicación laboral con variables de resultado.

FUENTE: *Elaboración propia.*

6.2. Análisis en el ámbito de la teoría organizativa.

La investigación empírica desarrollada hasta el momento ha incidido esencialmente en la teoría del comportamiento; sin embargo, a continuación cambiamos de enfoque al centrarnos con mayor insistencia en la teoría organizativa. De esta manera, tal y como reseñábamos en el Apartado V.5, el estudio se acotó en torno a 15 organizaciones -integradas por 688 individuos- cuya representatividad a nivel intraorganizativo se había confirmado previamente. Con esta muestra se pretende comprobar si determinadas particularidades de las organizaciones condicionan de alguna forma la actitud individual hacia el trabajo.

Aunque algunos estudios se han preocupado por analizar las diferentes configuraciones estructurales enunciadas por MINTZBERG (1983), realmente ninguno vincula de forma directa y desde una perspectiva empírica a tales modelos organizativos con el fenómeno objeto de la presente investigación. Precisamente, la hipótesis planteada en relación a la teoría organizativa sugiere que la configuración estructural que adopte la organización es determinante para que aparezcan los sentimientos de implicación -o alienación- con el trabajo.

En esencia pretendemos demostrar que el entorno laboral del modelo de **Burocracia Profesional** -caracterizado por estar integrado mayoritariamente por profesionales en el ámbito operativo- favorece la aparición de actitudes positivas hacia el trabajo. De esta manera, creemos que en estas orga-

⁵³ Todos los grupos de percepción de eficacia estática mostraron diferencias significativas entre sí, mientras que en relación a la eficacia dinámica aparecían diferencias del grupo de percepción intensa con los dos restantes.

nizaciones se manifiestan las condiciones precisas para que el profesional se desarrolle con el ejercicio de su actividad. Esta circunstancia es debida, básicamente, a tres factores: existencia de estructuras de control más flexibles, distribución más democrática del poder y desempeño de trabajos motivadores.

Estos elementos se manifiestan en múltiples aspectos de la vida organizativa. Las organizaciones profesionales se caracterizan por adoptar estructuras planas, con un amplio ámbito de control que impide el ejercicio de una férrea supervisión directa por los mandos superiores. Esta coyuntura se complementa con un elevado autocontrol sobre el trabajo propio -ampliación vertical del diseño de puestos- que necesariamente debe enriquecer y motivar al profesional. La propia naturaleza del trabajo, su elección libre y voluntaria, e incluso en muchas ocasiones el trasfondo vocacional -pensemos, por ejemplo, en la actividad de un cirujano o en la de un profesor- constituyen otros factores determinantes para la aparición de sentimientos de implicación.

Además, en las organizaciones profesionales se concede gran importancia al parámetro de la formación -internalización de normas y conocimientos sobre el trabajo- y se limita a la mínima expresión posible el uso de la formalización como instrumento represor del comportamiento en el trabajo. La elevada formación de los profesionales permite que la distribución del poder sea más democrática, ya que al estar fundamentada en los conocimientos la influencia la posee aquel que es capaz de resolver los problemas, no necesariamente el directivo que tiene poder exclusivamente por la posición que ocupa en la jerarquía.

Este marco de trabajo implica la participación del profesional en las actividades de gestión y dirección de la organización incluida, posiblemente, cierta capacidad de decisión relativa al diseño -actual o futuro- de su puesto de trabajo.

Si a estos factores les añadimos otras *pequeñas utilidades* en relación al día a día laboral -mayor flexibilidad horaria, autogestión del tiempo, mayor cantidad de información y de mejor calidad, mejores expectativas de promoción, etc.- comprenderemos por qué la **Hipótesis C-1** plantea que en este tipo de organizaciones encontraremos a personas más implicadas con su trabajo.

La tipología propuesta por MINTZBERG (1983) está fundamentada en criterios de estructura y de situación que determinan ciertos modelos organizacionales ⁵⁴. En base a la noción teórica de los estudios de este autor, y a través del conocimiento del funcionamiento interno y ambiente en el que desarrollan su actividad las organizaciones investigadas en este apartado, se procedió a clasificar las mismas en función del modelo de MINTZBERG (1983) ⁵⁵.

⁵⁴ Este autor considera la existencia de seis tipos organizativos: *organización emprendedora, burocracia maquinal, organización divisional, burocracia profesional, adhocracia* y *organización misionera*.

⁵⁵ Somos conscientes de que existen alternativas metodológicas a esta propuesta. Entre otras se podría haber aplicado el programa informático *Strategic Organizational Diagnosis and Design* desarrollado por BURTON y OBEL en 1995 o también, se podría haber diseñado una batería de preguntas que evaluaran cada uno de los veintiún aspectos que se consideran a continuación, en un análisis similar al desarrollado por FUENTE SABATE (1990) acerca de la estructura organiza-

Para agrupar las organizaciones del estudio multicaso en torno a las configuraciones estructurales de este autor, se recopiló información acerca de una serie de parámetros que son los que determinan la formación de uno u otro modelo. La observación de estas variables confluye en la existencia de cuatro esquemas básicos que son los que se muestran en el **anexo 4**⁵⁶. En la medida en que los parámetros característicos de las organizaciones investigadas se adaptan a alguno de estos diseños se podrá decidir su inclusión en los mismos⁵⁷.

De esta manera, observando el funcionamiento interno de las distintas organizaciones se comprobó que las Empresas privadas D, E, F y G recaían con fuerza en el **modelo emprendedor**. Estas empresas coinciden en la totalidad de los elementos analizados con el modelo de configuración emprendedora de la clasificación de MINTZBERG, tanto en los factores objetivos como en los de apreciación más subjetiva.

La aplicación del mismo tipo de análisis para las organizaciones que se aproximan al **modelo burocrático** confirma que cuatro de éstas se ajustan con gran precisión a las características de este diseño (Empresas públicas X e Y, Empresa privada A y Cooperativa agraria). Aunque las Empresas privadas B y C no reúnen el 100% de las características del modelo maquinal, predominantemente se aproximan al mismo, ya que cumplen con 18 de los 21 parámetros evaluados⁵⁸. Por tanto, se ha considerado adecuado incluir a estas empresas en dicha categoría.

Desde otro punto de vista, el Hospital, el Centro Médico y el Instituto se aproximan con intensidad al esquema de **configuración profesional** diseñado por MINTZBERG. Las escasas diferencias con respecto al modelo puro son las siguientes:

tiva de las empresas en Castilla y León. Sin embargo, tres fueron los motivos fundamentales que nos hicieron desechar esta posibilidad: en primer lugar, el objeto directo de la investigación no lo constituye el estudio de la teoría de MINTZBERG, ya que ésta hubiera permitido por sí misma la elaboración de otra investigación; en segundo lugar, la inversión en recursos hubiera supuesto un coste difícil de asumir; finalmente, la experiencia docente e investigadora en esta materia nos confiere un criterio que creemos bastante aproximado a la realidad.

⁵⁶ No han sido incluidos ni el *modelo divisional* ni el *modelo adhocrático o innovador*, ya que ninguna de las organizaciones investigadas parecen aproximarse a ellos. Para una mejor interpretación de dicho esquema se pueden consultar las obras de MORALES y ARIZA (1995) y MORALES (1997).

⁵⁷ Para una mejor comprensión del análisis se agruparon, por un lado, aquellas variables que suponían una observación objetiva del fenómeno en cuestión y, por otro, aquellos aspectos que constituyen una apreciación más subjetiva fundamentada en el conocimiento de dichas organizaciones.

⁵⁸ Concretamente, las características en las que existen algunas discrepancias son las siguientes:

1. Desde un punto de vista absolutamente objetivo la estructura de estas dos empresas no llega al nivel de desarrollo característico de la burocracia maquinal;
2. Por lo que respecta a la parte fundamental de la organización, en estas dos empresas la figura del fundador sigue ejerciendo un efecto demasiado intenso como para asegurar que esta característica es propia de la configuración maquinal;
3. Por último, el tipo de control en estas dos empresas es fuerte, característico por tanto de la configuración maquinal.

Pese a ello, a diferencia de lo que ocurre en los modelos burocráticos puros en los que prevalece la estructura como mecanismo de control, en la Empresa privada B y en la Empresa privada C aparece también el control directo ejercido por la figura omnipresente del fundador.

1. La edad del Centro Médico no es suficiente para considerar a este aspecto como determinante del modelo profesional;
2. El tipo de control en esta misma organización tampoco es estrictamente el que correspondería al modelo tratado. En este caso, aunque la intensidad del control es también difusa, ésta se manifiesta a través de los mecanismos directos, por lo que se aleja en parte del concepto de burocracia profesional;
3. Los sistemas de planificación suelen abundar en las organizaciones profesionales, sin embargo, ni el Centro Médico, ni el Instituto parecen hacer un excesivo uso de tales mecanismos;
4. Finalmente, el entorno que rodea al Centro Médico presenta una hostilidad de mediana intensidad, lo que provoca que este aspecto no se corresponda en dicha organización con el modelo profesional.

A pesar de las anotaciones previas, el Centro Médico cumple en un 76,48% con las características de la configuración profesional que realmente discriminan al modelo. Por este motivo creemos conveniente su inclusión en esta categoría. El Instituto asume todas las exigencias, a excepción de la referida a los sistemas de planificación, por lo que su inserción en este grupo parece clara. Igualmente ocurre con el Hospital que adopta con absoluta perfección el 100% de los aspectos considerados.

En relación a la Organización voluntaria que analiza esta investigación, se observó que reunía todos aquellos requisitos propios del *modelo misionero* que realmente suponen una discriminación con respecto a los otros tipos.

Se ha relegado al momento final el análisis de los aspectos relacionados con la Cooperativa de Trabajo Asociado, ya que tal y como intuíamos esta organización presenta algunos elementos de confusión. Así, de las diecinueve variables realmente discriminantes para el modelo, cuatro de ellas son comunes al mismo tiempo a la configuración maquinal y misionera, ocho se asemejan al primer tipo de configuración y siete se identifican exclusivamente con el esquema misionero (véase **anexo 5**).

Como se puede advertir las desviaciones anteriores imposibilitan la correcta clasificación de la Cooperativa de Trabajo Asociado. En un primer momento podríamos pensar que la naturaleza del trabajo que realiza le confiere un marcado carácter burocrático; sin embargo, el espíritu cooperativo que debería imbuir a los miembros de la organización podría dirigir su rumbo hacia el modelo misionero. La suspicacia anterior nos induce a adoptar la decisión de no incluirla en este análisis, ya que si el juicio fuera erróneo, los resultados obtenidos estarían distorsionados.

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores la tabla siguiente recoge la distribución de las diferentes categorías en las que se catalogaron cada una de las organizaciones.

ORGANIZACIÓN	Nº INDIVIDUOS	%	% ACUMULADO
EMPRENDEDORA	65	11,20	11,20
BUROCRACIA MAQUINAL	348	60,20	71,40
PROFESIONAL	96	16,60	88,00
MISIONERA	69	12,00	100,0
TOTAL	578	100,0	100,0

TABLA 7. Distribución muestral de los individuos según el modelo de MINTZBERG.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Los resultados obtenidos tras la aplicación del análisis de varianza demuestran que los individuos que integran el modelo burocrático son los que manifiestan un nivel más reducido de implicación laboral (3,71). Las diferencias con respecto a las otras tres categorías son claras y estadísticamente representativas según la prueba de SCHEFFE (véase **tabla 8**). Por lo que respecta al planteamiento explícito de la **Hipótesis C-1**, podemos apreciar que el grupo de individuos integrantes de organizaciones profesionales -el Hospital, el Centro Médico y el Instituto- muestran, tal y como suponíamos, el nivel más elevado de implicación con el trabajo (4,69).

La actividad más compleja y motivante de estas personas provoca un estado de ánimo favorable hacia la actividad laboral, muy superior, por ejemplo, al que manifiestan las personas que desarrollan actividades posiblemente más rutinarias y simples en organizaciones maquinales o emprendedoras. El carácter voluntario del trabajo en las organizaciones misioneras motiva que entre los voluntarios y los profesionales no existan diferencias estadísticamente significativas. Estos resultados nos conducen a afirmar que la **Hipótesis C-1** se cumple en su totalidad.

ORGANIZACIÓN	\bar{X}	DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS SEGÚN LA CONFIGURACIÓN	
EMPRENDEDORA	4,21	Emprend.; Burocrat.	Emprend.; Profesion.
BUROCRACIA MAQUINAL	3,71	Con el resto de configuraciones	
PROFESIONAL	4,69	Profesion.;Emprend.	Profesion.;Burocrat.
MISIONERA	4,49	Misionera; Burocrat.	

TABLA 8. Análisis de varianza de la implicación laboral según modelos organizativos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

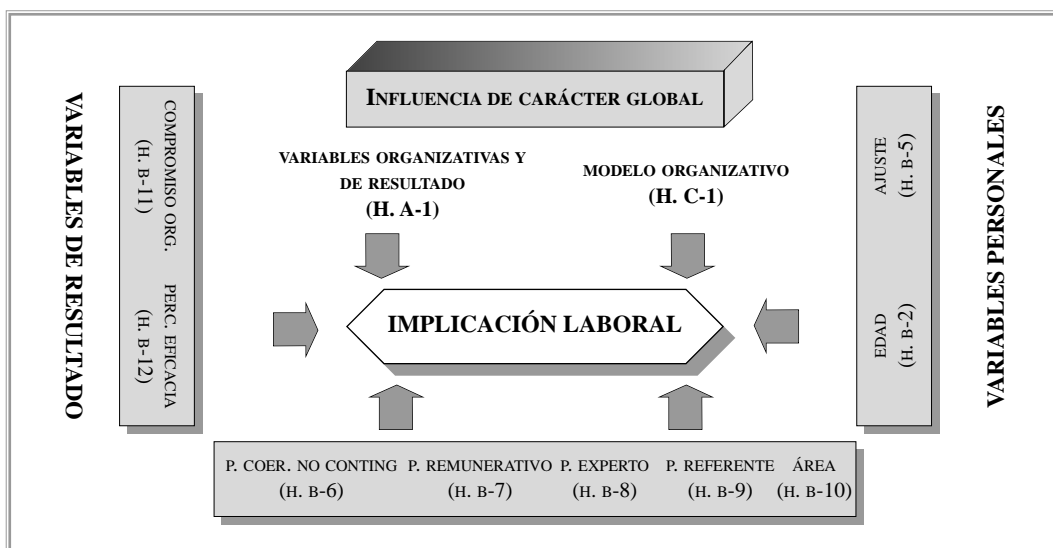
VI. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos insistido 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 la sociedad actual el trabajo constituye una importante fuente de satisfacción de necesidades individuales. La empresa sólo podrá captar el interés del empleado cuando consiga que éste se sienta asociado al esfuerzo común de producción, cuando sea llamado a participar en el desarrollo de la empresa y cuando perciba que tiene la consideración de sus superiores. Pese a estos argumentos las organizaciones empresariales no siempre tienen en cuenta tales circunstancias. En este marco de referencia -al que se deben unir determinadas características concretas del trabajo: especialización, formalización, monotonía, etc.- es prácticamente utópico pretender contar con individuos implicados con su trabajo y con la organización que les proporciona el mismo.

Aun reconociendo el aumento de contingencias que obstaculizan el desarrollo de estados de ánimo favorables hacia la actividad laboral, nuestra propuesta pretende rehabilitar a la implicación con el trabajo como factor de competitividad en la gestión de los recursos humanos, de tal manera que creemos imprescindible aunar esfuerzos para aumentar la implicación laboral, para atraer la atención y la energía emocional de los empleados hacia su trabajo. Los resultados que se derivan de nuestra investigación plantean y sugieren una serie de desafíos tanto personales como organizativos (véase **figura 3**).

FIGURA 3. Elementos determinantes de la implicación laboral.



FUENTE: *Elaboración propia.*

En primer lugar se ha constatado que, de forma conjunta, las variables organizativas y de resultado ejercen mayor influencia sobre la implicación laboral que las características individuales (**Hipótesis A-1**).

Asimismo, de forma individualizada podemos garantizar que las fuentes del poder que cimientan la influencia de los directivos facilitarán -u obstaculizarán- la aparición de sentimientos positivos hacia el trabajo. Así, la investigación empírica ha demostrado que el estilo de dirección más efectivo es aquel donde los superiores se convierten en referentes para sus colaboradores, es decir, aquel fundamentado en las ideas, los valores y el simbolismo (**Hipótesis B-9**). De este modo se pronuncia BOULDING (1993: 60) cuando afirma que *existen abundantes pruebas de que el poder integrador [referente] es el más importante de los tres, y de que sin él ni el poder militar [coercitivo] ni el poder económico [remunerativo] pueden durar mucho tiempo*. Pese a ello, el uso de los incentivos económicos (**Hipótesis B-7**) y la influencia fundamentada en los conocimientos y habilidades (**Hipótesis B-8**) también han demostrado en este trabajo su capacidad para propagar un ambiente organizativo favorable hacia la implicación laboral.

Desde la perspectiva opuesta, y en contra de lo que planteábamos en la **Hipótesis B-6**, hemos comprobado que la administración de sanciones organizativas no provoca efectos negativos sobre la actitud individual hacia el trabajo, siempre y cuando estos instrumentos se apliquen de forma objetiva y equilibrada. En el momento que la disciplina es utilizada de forma indiscriminada, no contingente, se aprecia un aumento significativo de la alienación laboral.

Del mismo modo, se ha demostrado que la implicación con el trabajo se desarrolla fácilmente en las áreas directivas -alta dirección o dirección intermedia- (**Hipótesis B-10**). Este hecho se explica racionalmente a raíz de las diferencias tan marcadas que establece la estructura jerárquica tradicional. El alejamiento *ellos-nosotros* debe superarse con el enriquecimiento de los puestos operativos y con el achatamiento de la pirámide jerárquica, lo que favorecerá la ruptura con los planteamientos previos. A medida que se vaya logrando este objetivo, el grado de implicación laboral del personal operativo irá aumentando progresivamente, lo que redundará en la productividad y eficiencia organizacional. No se debe olvidar que, en última instancia, estos individuos producen los resultados básicos de la organización.

Desde otra perspectiva, también hemos comprobado que el compromiso con la organización (**Hipótesis B-11**) y la percepción de eficacia organizativa (**Hipótesis B-12**) constituyen dos variables de resultado íntimamente relacionadas con la actitud hacia el trabajo. Los individuos comprometidos con los objetivos y valores de sus organizaciones y que además perciben que éstas satisfacen sus demandas -por tanto consideran que son eficaces- mostrarán fuertes sentimientos de implicación con su trabajo. Esta situación redundará en una mejor eficacia organizativa, lo que puede constituir el germen de un efecto retroalimentador *eficacia-compromiso-implicación* de alcance insospechable para la organización.

Desde el punto de vista personal también hemos constatado la influencia que parece ejercer el tiempo en el fenómeno investigado. Así, las personas de mayor edad manifiestan sentirse más implicadas en su actividad (**Hipótesis B-2**). Otro requisito previo e indispensable para que las actuaciones en materia de implicación logren su objetivo es que la dirección ubique correctamente a cada individuo en la organización, según el grado de formación y responsabilidad que cada uno posea (**Hipótesis B-5**). Ni el sexo (**Hipótesis B-1**), ni la antigüedad (**Hipótesis B-3**), ni el nivel de formación (**Hipótesis B-4**) parecen constituir aspectos determinantes en la configuración de los comportamientos implicados.

Por último, hemos comprobado que la configuración estructural que adopte la organización -según los parámetros diseñados por MINTZBERG (1983)- interviene directamente sobre los sentimientos individuales hacia el trabajo. En este sentido, las organizaciones de hoy deberían ir renunciando a los diseños maquinales -más propios de otras épocas- que insisten sobre todo en los sistemas, las tareas y el control. Otros modelos organizativos -donde se concede más importancia a los objetivos, las personas y la flexibilidad- parecen obtener mejores resultados. De este modo, tal y como planteábamos en la **Hipótesis C-1**, los miembros de organizaciones profesionales -debido a las particularidades de su actividad laboral- están más implicados con su trabajo.

Para finalizar nos gustaría puntualizar que esta investigación, lejos de pretender acuñar una lista de prescripciones con el objeto de conseguir extraer el máximo rendimiento a los empleados, desea ser una llamada al aprendizaje. Es 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. En definitiva, creemos 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 productivos.

ANEXO 1. ÍTEMS DEL CUESTIONARIO DE IMPLICACIÓN LABORAL

1. La realización de un buen trabajo me proporciona un sentimiento de satisfacción ..	1	2	3	4	5	6
2. Experimento un sentimiento de pertenencia a la organización	1	2	3	4	5	6
3. Realmente no me siento orgulloso -autorrealizado- con el trabajo que hago	1	2	3	4	5	6
4. Estoy dispuesto a esforzarme para ayudar a la organización	1	2	3	4	5	6
5. Mi trabajo es mi experiencia más enriquecedora	1	2	3	4	5	6
6. Me gustaría que mi trabajo contribuyera al desarrollo de la organización	1	2	3	4	5	6
7. A veces siento ganas de dejar definitivamente mi empleo	1	2	3	4	5	6
8. Mi trabajo me brinda la oportunidad de realizar aquellas actividades que mejor hago	1	2	3	4	5	6
9. Aun ofreciéndome un poco más de dinero por otro empleo no pensaría en cambiar de trabajo	1	2	3	4	5	6
10. Recomendaría a un amigo que se uniera a nuestro personal	1	2	3	4	5	6
11. A pesar de que la empresa no se encontrara muy bien financieramente, sería reacción a cambiar de empleo	1	2	3	4	5	6
12. Me gusta mucho el tipo de trabajo que realizo	1	2	3	4	5	6
13. En mi trabajo, me gustaría sentir que estoy realizando un esfuerzo, no para mi propio bien, sino también para el bien de la organización	1	2	3	4	5	6
14. Me siento bastante orgulloso de poder decir en qué organización trabajo	1	2	3	4	5	6
15. Mi jefe tiene un carácter muy agradable	1	2	3	4	5	6
16. Mi jefe puede llevar a cabo acciones contra mi persona en caso de que desobedezca sus órdenes	1	2	3	4	5	6
17. Sigo los consejos de mi jefe relacionados con los problemas del trabajo ya que generalmente son correctos	1	2	3	4	5	6
18. Si mi rendimiento fuera especialmente bueno, mi jefe reconocería públicamente mi trabajo	1	2	3	4	5	6
19. Cuando surgen problemas difíciles mi jefe dispone de los conocimientos técnicos para resolverlos.....	1	2	3	4	5	6
20. Es razonable que mi jefe, por la posición que ostenta, decida qué es lo que tengo que hacer	1	2	3	4	5	6
21. Mi jefe está cualificado para ocupar su puesto	1	2	3	4	5	6
22. Está justificado que mi jefe, por la posición que ocupa, espere mi cooperación en los asuntos relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5	6
23. Mi jefe me despediría si mi rendimiento fuera considerablemente inferior a lo normal	1	2	3	4	5	6
24. A veces, mi jefe no tiene los conocimientos específicos que yo puedo necesitar para desempeñar bien mi trabajo	1	2	3	4	5	6
25. Mi jefe me proporcionaría las oportunidades para promocionar en la organización si mi trabajo fuera destacado	1	2	3	4	5	6
26. No quiero ser ni comportarme como mi jefe	1	2	3	4	5	6
27. La posición de mi superior le confiere el derecho a esperar mi apoyo en sus decisiones	1	2	3	4	5	6

28. Mi jefe puede sancionarme si llego tarde al trabajo por costumbre	1	2	3	4	5	6
29. Mi jefe no me subiría el sueldo aun cuando hiciera el trabajo bien	1	2	3	4	5	6
30. Si mi trabajo no es satisfactorio, mi jefe no me subiría el sueldo	1	2	3	4	5	6
31. Prefiero hacer lo que mi jefe me aconseja porque él (ella) tiene una gran experiencia profesional	1	2	3	4	5	6
32. Mi jefe tiene una notable experiencia profesional, lo que me permite aprender de él para desarrollar mi trabajo	1	2	3	4	5	6
33. Admiro a mi jefe porque él (ella) trata a cada persona con justicia	1	2	3	4	5	6
34. Mi jefe me despediría si no cumpliera con mis obligaciones	1	2	3	4	5	6
35. Me gustan las cualidades personales de mi jefe	1	2	3	4	5	6
36. Si yo realizara un esfuerzo extra, mi jefe lo consideraría para determinar un incremento de mi salario	1	2	3	4	5	6
37. La posición de mi jefe no le confiere autoridad para modificar la manera de hacer mi trabajo	1	2	3	4	5	6
38. Mantengo una buena relación personal con mi jefe	1	2	3	4	5	6
39. Mi jefe no es el tipo de persona con la que me gustaría trabajar	1	2	3	4	5	6
40. Debo hacer lo que mi jefe quiere porque él (ella) es mi superior	1	2	3	4	5	6
41. Mi jefe puede darme un incentivo por tener un buen rendimiento en mi trabajo ..	1	2	3	4	5	6
42. Mi jefe me recomendaría para promocionar en la organización si mi rendimiento está considerablemente por encima de la media	1	2	3	4	5	6
43. Mi jefe tiene el derecho por la posición que ocupa a esperar que yo cumpla con sus instrucciones	1	2	3	4	5	6
44. Mis jefes a veces critican mi trabajo aun cuando los resultados son buenos	1	2	3	4	5	6
45. Mi jefe se muestra algunas veces disgustado con mi trabajo sin ningún motivo aparente	1	2	3	4	5	6
46. Mi jefe frecuentemente me responsabiliza de cosas sobre las que no tengo ningún control	1	2	3	4	5	6
47. Soy reprendido frecuentemente por mi jefe sin saber por qué	1	2	3	4	5	6
48. La organización tiene un sistema de incentivos coherente con su visión y su estrategia	1	2	3	4	5	6
49. La estructura de la organización facilita el cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5	6
50. Las políticas y procedimientos organizativos son administrados con justicia	1	2	3	4	5	6
51. Los conflictos entre individuos y grupos son gestionados adecuadamente	1	2	3	4	5	6
52. Los directivos de la organización son eficaces a la hora de tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
53. El diseño actual del flujo de trabajo en la organización ayuda a la consecución de unos niveles elevados de ejecución tanto en calidad como en cantidad	1	2	3	4	5	6
54. La organización dispone de la tecnología adecuada para cumplir sus objetivos...	1	2	3	4	5	6
55. Las personas de la organización se centran en la resolución de la raíz de los problemas más que en sus síntomas	1	2	3	4	5	6
56. Todos los miembros de la organización están adecuadamente informados de cuál es la visión y los objetivos estratégicos de la misma	1	2	3	4	5	6
57. La organización proporciona los recursos y la formación necesaria para realizar el trabajo con autonomía	1	2	3	4	5	6
58. Mi actuación es evaluada en función de unos niveles objetivos y realistas de ejecución	1	2	3	4	5	6

59. Conozco los deberes y responsabilidades de mi trabajo	1	2	3	4	5	6
60. La gente está lo suficientemente motivada como para realizar el trabajo de la mejor forma posible ya que se percibe que la organización los valora	1	2	3	4	5	6
61. La organización dispone de una planificación sistemática y realista orientada al largo plazo	1	2	3	4	5	6
62. Los objetivos son exigentes con todos los empleados y con todas las unidades organizativas	1	2	3	4	5	6
63. Existen unos sistemas de selección del personal que garantizan la incorporación de miembros que contribuyan al éxito de la organización	1	2	3	4	5	6
64. Las decisiones se toman en aquel nivel donde se encuentra disponible la información necesaria para su resolución	1	2	3	4	5	6
65. Las relaciones de colaboración entre los diferentes niveles y unidades de la organización están claramente definidas	1	2	3	4	5	6

ANEXO 2. MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL ESTUDIO

	N		MEDIA	DESV. TÍPICA
	VÁLIDOS	PERDIDOS		
P. Experto	1113	7	4,3594	1,1263
P. Remunerativo	1078	42	3,6524	1,0696
P. Coerc. Contingente	1113	7	4,1360	1,1248
P. Coerc. No Conting	1101	19	2,6050	1,2396
P. Referente	1113	7	4,1197	1,1973
Compromiso organizativo	1120	0	4,7637	0,9624
Eficacia Estática	1107	13	4,1102	1,0482
Eficacia Dinámica	1108	12	3,8229	1,1505
Implicación laboral	1119	1	4,0497	1,2555

FUENTE: *Elaboración propia.*

ANEXO 3. MATRIZ DE CORRELACIONES DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Sexo	1,00														
2. Edad	-0,90 (p<0,01)	1,00													
3. Antigüedad	-0,197 (p<0,01)	0,617 (p<0,01)	1,00												
4. Formación	0,063 (p<0,05)	-0,192 (p<0,01)	-0,190 (p<0,01)	1,00											
5. Ajuste	0,155 (p<0,01)	0,235 (p<0,01)	0,061 (p<0,05)	-0,078 (p<0,05)	1,00										
6. Área organizativa	0,053 (p<0,01)	-0,174 (p<0,01)	-0,048 (p<0,01)	-0,261 (p<0,01)	-0,143 (p<0,01)	1,00									
7. P. Experto	0,152 (p<0,01)	0,021 (p<0,01)	-0,129 (p<0,01)	-0,041 (p<0,01)	0,170 (p<0,01)	-0,041 (p<0,01)	1,00								
8. P. Remuner.	0,008 (p<0,01)	0,082 (p<0,01)	-0,064 (p<0,05)	-0,065 (p<0,05)	0,308 (p<0,01)	-0,084 (p<0,01)	0,555 (p<0,01)	1,00							
9. P. Coer. Cont.	-0,110 (p<0,01)	-0,120 (p<0,01)	-0,089 (p<0,01)	-0,158 (p<0,01)	-0,032 (p<0,01)	0,033 (p<0,01)	0,100 (p<0,01)	0,059 (p<0,01)	1,00						
10. P. Coerc. No Cont.	-0,159 (p<0,01)	-0,047 (p<0,05)	0,079 (p<0,05)	-0,062 (p<0,05)	-0,100 (p<0,01)	0,040 (p<0,01)	-0,401 (p<0,01)	-0,300 (p<0,01)	0,180 (p<0,01)	1,00					
11. P. Referente	0,206 (p<0,01)	0,059 (p<0,01)	-0,146 (p<0,01)	0,011 (p<0,01)	0,247 (p<0,01)	-0,081 (p<0,01)	0,714 (p<0,01)	0,596 (p<0,01)	-0,088 (p<0,01)	-0,476 (p<0,01)	1,00				
12. Compromiso	0,245 (p<0,01)	0,190 (p<0,01)	-0,037 (p<0,01)	0,032 (p<0,01)	0,382 (p<0,01)	-0,154 (p<0,01)	0,487 (p<0,01)	0,352 (p<0,01)	0,070 (p<0,05)	-0,243 (p<0,01)	0,497 (p<0,01)	1,00			
13. Eficacia Estática	0,214 (p<0,01)	0,149 (p<0,01)	-0,065 (p<0,05)	-0,130 (p<0,01)	0,266 (p<0,01)	-0,056 (p<0,01)	0,629 (p<0,01)	0,531 (p<0,01)	0,101 (p<0,01)	-0,318 (p<0,01)	0,577 (p<0,01)	0,535 (p<0,01)	1,00		
14. Eficacia Dinámica	0,182 (p<0,01)	0,141 (p<0,01)	-0,107 (p<0,01)	-0,068 (p<0,05)	0,330 (p<0,01)	-0,101 (p<0,01)	0,608 (p<0,01)	0,618 (p<0,01)	0,004 (p<0,01)	-0,353 (p<0,01)	0,645 (p<0,01)	0,485 (p<0,01)	0,836 (p<0,01)	1,00	
15. Implicación laboral.	0,133 (p<0,01)	0,064 (p<0,05)	0,064 (p<0,05)	-0,031 (p<0,01)	0,535 (p<0,01)	-0,152 (p<0,01)	0,355 (p<0,01)	0,388 (p<0,01)	0,034 (p<0,01)	-0,151 (p<0,01)	0,382 (p<0,01)	0,608 (p<0,01)	0,436 (p<0,01)	0,478 (p<0,01)	1,00

FUENTE: *Elaboración propia.*

ANEXO 4. VARIABLES QUE DETERMINAN LOS DIFERENTES MODELOS ORGANIZATIVOS

	ORGANIZACIÓN EMPREDEDORA	ORGANIZACIÓN MAQUINAL	ORGANIZACIÓN PROFESIONAL	ORGANIZACIÓN MISIONERA
FACTORES OBJETIVOS				
1. Tamaño	Pequeño	Grande	No discrimina	No discrimina
2. Edad	Joven	Madura	Madura	No discrimina
3. Tipo sistema técnico	Artesanal	Servicio estandarizado	Servicio estandarizado	Individualizado
4. Formación (Personal Operativo)	Baja	Baja	Alta	No discrimina
5. Niveles (estructura)	Pocos	Muchos	No discrimina	Pocos
6. Agrupación de departamentos	Rudimentario	Funciones	No discrimina	Rudimentaria (poca institucionalización)
7. Span de control	Amplio	Amplio (personal. Operativo)	Amplio	No discrimina
FACTORES SUBJETIVOS				
8. Mecanismo de coordinación	Supervisión directa	Normalización de procesos	Normalización habilidades	Normalización valores
9. Parte fundamental de la organización	Cúpula directiva	Línea media y tecnoestructura	Personal operativo	Personal operativo
10. Formalización (Personal Operativo)	Baja	Alta	Baja	Baja
11. Dispositivos enlace	No	Sí	No discrimina	No discrimina
12. Flujo de información	Informal	Cauces formales	Cauces formales	Informal
13. Tipos de decisiones	Intuitivas	Racionales y políticas	Profesionales y políticas	Intuición y políticas
14. Sistema decisión	Centralización	Descentralización vertical	Descentralización horizontal	Descentralización horizontal
15. Tipo de control	Fuerte y directo	Fuerte y estructural	Difuso y estructural	Difuso

**ANEXO 4. VARIABLES QUE DETERMINAN LOS DIFERENTES
MODELOS ORGANIZATIVOS (continuación)**

	ORGANIZACIÓN EMPREDEDORA	ORGANIZACIÓN MAQUINAL	ORGANIZACIÓN PROFESIONAL	ORGANIZACIÓN MISIONERA
FACTORES SUBJETIVOS				
16. Sist. planificación	Pocos	Muchos	Muchos	Pocos
17. Riesgo	Alto	Bajo	Bajo	No discrimina
18. Grupos de influencia	Fundador	Directivos	Profesionales	Voluntarios
19. Estabilidad	Baja	Alta	Alta	Baja
20. Complejidad	Baja	Baja	Alta	Baja
21. Hostilidad	Alta	Baja	Baja	No discrimina

FUENTE: *Elaboración propia a partir de MINTZBERG (1983) y MORALES (1997).*

**ANEXO 5. ANÁLISIS AD HOC DE LA CONFIGURACIÓN EN EL CASO
DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO**

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO		CONFIGURACIÓN
FACTORES OBJETIVOS		
Tamaño	Medio	B. Maquinal
Edad	Media	B. Maquinal
Tipo sistema técnico	Servicio estandarizado	B. Maquinal
Formación (Personal operativo)	Baja	B. Maquinal
Niveles (estructura)	Pocos	Misionera
Span de control	Amplio (en personal operativo)	B. Maquinal
Agrupación de departamentos	Rudimentaria	Misionera

**ANEXO 5. ANÁLISIS AD HOC DE LA CONFIGURACIÓN EN EL CASO
DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO (continuación)**

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO		CONFIGURACIÓN
FACTORES DE APRECIACIÓN SUBJETIVA		
Parte fundamental de la organización	Personal operativo	Misionera
Formalización (Personal operativo)	Alta	B. Maquinal
Dispositivos de enlace	Sí	B. Maquinal
Flujo de información	Informales/formales	Misionera B. Maquinal
Tipos de decisiones	Políticas e intuición	Misionera
Sistema decisión	Descentralización horizontal y vertical	Misionera B. Maquinal
Tipo de control	Directo y difuso	Misionera
Sistema planificación	Pocos	Misionera
Riesgo	Bajo	B. Maquinal
Grupos de influencia	Socios fundadores	Misionera
Estabilidad	Media	Misionera B. Maquinal
Complejidad	No discrimina	-
Hostilidad	No discrimina	-
Mecanismo de coordinación	Normalización de valores y de procesos	Misionera B. Maquinal

FUENTE: *Elaboración propia.*

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, J. D., HAYES, J. y HOPSON, B. (1976), *Understanding and Managing Personal Change*, Martin Robertson, London.
- ARGYLE, M. (1972), *The Social Psychology of Work*, Penguin Books, Baltimore.
- ARIZA, J. A. y MORALES, A. C. (1997), «Flexibilidad y compromiso: cemento de las estructuras organizativas emergentes». *Revista Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos (Comentarios y Casos prácticos)*. Ed. Estudios Financieros, 175, pp. 95-150.
- ARIZA, J. A. y MORALES, A. C. (1998), *La despersonalización del directivo en la empresa excelente: ¿un coste inevitable?*, Estudios Financieros (en prensa).
- ARIZA, J.A. (1999), *Poder y compromiso en las organizaciones*, ETEA (en prensa).
- ARVEY, R. D., DAVIS, G. A. y NELSON, S. M. (1984), «Use of discipline in an organization: A field study», *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 448-60.
- BATEMAN, T. S. y STRASSER, S. (1984), «A longitudinal analysis of the antecedent of organizational commitment», *Academy of Management Journal*, 27 (1), pp. 93-112.
- BERGER, C. J. y CUMMINGS, L. L. (1979), «Organizational Structure, Attitudes, and Behaviors», en B. M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 1, pp. 169-208.
- BLAUNER, R. (1964), *Alienation and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- BLOOD, M. R. (1969), «Work values and job satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 53, pp. 456-9.
- BROOKE, P. P., RUSSELL, D. W. y PRICE, J. L. (1988), «Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organization commitment», *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 139-45.
- BUCHANAN, B. (1974), «Building organizational commitment. The socialization of managers in work organizations», *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533-46.
- BURNS, L. R., ANDERSEN, R. M., y SHORTELL, S. M. (1990), «The effect of hospital control strategies on physician satisfaction and physician-hospital conflict», *Health Service Review*, 25, pp. 527-60.
- BURTON, R. M. y OBEL, B. (1995), *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer Academic Publishers.

- CHERRINGTON, D. J., REITZ, H. J., y SCOTT, W. E. (1971), «Effects of contingent and non-contingent rewards in the relationship between satisfaction and task performance», *Journal of Applied Psychology*, 55, pp. 531-6.
- COOK, J. D. y WALL, T. D. (1980), «New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment», *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp. 39-52.
- COTTON, J. L. (1993), *Employee Involvement*, Sage, California.
- DEWAR, R. y WERBEL, J. (1979), «Universalistic and Contingency Prediction of Employee Satisfaction and Conflict», *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 426-48.
- DOLKE, A. M. y SRIVASTARA, P. K. (1988), «Need satisfaction, job involvement and intrinsic motivation: A factor analytic study», *Indian Journal of Applied Psychology*, 25, pp. 13-17.
- DRUMMOND, H. (1993), *Power and Involvement in Organizations*, Avebury, Vermont.
- DUBIN, R., CHAMPOUX, J. E. y PORTER, L. W. (1975), «Central life interests and organizational commitment of blue collar and clerical workers», *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 411-21.
- ELLOY, D. F., EVERETT, J. E. y FLYNN, W. R. (1991), «An examination of the correlates of job involvement», *Group & Organization Studies*, 16, pp. 160-77.
- ETZIONI, A. (1975), *A comparative analysis of complex organizations*, The Free Press of Glencoe Inc. New York.
- FLEMING, J. S. (1985), «An Index of Fit for Factor Scale», *Educational and Psychological Measurement*, 45, pp. 725-8.
- FRENCH, J. R. y RAVEN, B. (1968), «The bases of social power», en D. Cartwright and A. Zander, (Eds.), *Group Dynamics*, Harper and Row, New York.
- FUENTE SABATE DE LA, J. M. (1990), *La estructura organizativa de las empresas en Castilla y León*. Consejería de Economía y Hacienda, Servicio de Estudios, Junta de Castilla y León.
- GECHMAN, A. S. y WIENER, Y. (1975), «Job involvement and satisfaction as related to mental health and personal time devoted to work», *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 521-23.
- GLISSON, C. y DURICK, M. (1988), «Predictions of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 61-81.
- GREENE, C. N. (1976), «A longitudinal investigation of performance-reinforcing leader behavior and subordinate satisfaction and performance», en S. Sikula & R. Hilgert (Eds.), *Proceedings of the Midwest Division of the Academy of Management*, St. Louis, Washington University, pp. 157-85.

- GREENE, C. N. y PODSAKOFF, P. M. (1978), «Effects of the removal of a pay incentive: A field experiment», en J. C. Susbauer, *Academy of Management Proceedings*, pp. 206-10.
- GUILFORD, J. P. (1954), *Psychometric Methods*, McGraw-Hill, New York.
- HACKMAN, J. R. y OLDFHAM, G. R. (1980), *Work redesign*, Addison-Wesley.
- HALL, D. T. y SCHNEIDER, B. (1972), «Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type», *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 340-50.
- HALL, D. T., SCHNEIDER, B. y NYGREN, H. T. (1970), *Personal factors in organizational identification*, *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 176-90.
- HERZBERG, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland, World.
- HREBINIAK, L. C. y ALUTTO, J. A. (1973), «Personal and role-related factors in the development of organizational commitment», *Administrative Science Quarterly*, 18, pp. 555-72.
- HUNT, J. G. y SCHULER, R. S. (1976), *Leader reward and sanctions behavior in a public utility: What difference does it make?*, Southern Illinois University.
- IVANCEVICH, J. M. y MATTESON, M. T. (1996), *Organizational Behavior and Management (4th ed.)*, Irwin.
- JAMES, L. R. y JONES, A. P. (1976), «Organizational structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behaviors», *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 74-113.
- JONES, P. P., JAMES, L. R. y BRUNI, J. R. (1975), «Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement», *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 146-9.
- KANUNGO, R. N. (1979), «The concepts of alienation and involvement revisited», *Psychological Bulletin*, 36 (1), pp. 119-38.
- KANUNGO, R. N. (1982), *Work Alienation: An Integrative Approach*, Prager, New York.
- KELLER, R. T. y SZILAGYI, A. D. (1976), «Employee reactions to leader reward behavior», *Academy of Management Journal*, 19, pp. 619-27.
- KLEIN, J. A. (1994), «The Paradox of Quality Management», en C. C. Heckscher y A. Donnellon (Eds.), *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*, Sage, Londres.
- KNOOP, R. (1986), «Job involvement: An elusive concept». *Psychological Reports*, 59, pp. 451-6.

- LINN, L. S. y otros (1985), «Physicians and Patient Satisfactions as Factors Related to the Organization of Internal Medicine», *Medical Care*, 10, pp. 1.171-8.
- LODAHL, T. M. y KEJNER, M. (1965), «The definition and measurement of job involvement». *Journal of Applied Psychology*, 49, pp. 24-33.
- MAKIN, P. y ROBERTSON, I. (1986), «Selecting the best selection techniques». *Personnel Management*, November, pp. 262-6.
- McKENCIE, K. D. (1991), *The Organizational Hologram: The Effective Management of Organizational Change*, Kluwer, Boston.
- MILLER, G. A. (1967), «Professionals in bureaucracy: alienation among industrial scientists and engineers», *American Sociological Review*, 32, pp. 755-68.
- MINER, J. B. (1980), *Theories of organizational behavior*, Hinsdale, IL: Dryden.
- MINTZBERG, H. (1983), *Diseño de organizaciones eficientes*, Traducción de *Structure in Fives. Designing Effective Organizations* (Prentice Hall), Ateneo.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (1997), *Análisis de las organizaciones: fundamentos, diseño y aplicaciones (2ª ed.)*, ETEA, Córdoba.
- MORALES, A. C. y ARIZA, J. A. (1995), *Las Organizaciones: casos de análisis organizativo*, ETEA, Córdoba.
- MORALES, P. (1988), *Medición de Actitudes en Psicología y Educación*, Tarttalo, San Sebastián.
- MORROW, P. L. (1983), «Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment», *Academy of Management Review*, 8 (3), pp. 486-500.
- MORROW, P. L. y MCELROY, J. C. (1986), «On assessing measures of work commitment», *Journal of Occupational Behaviour*, 7 (2), pp. 139-45.
- MORSE, N. C. (1953), «Satisfaction in the white-collar job», *Ann Arbor: Survey Research Center*, University of Michigan.
- MOW International Research Team (1987). *Meaning of working: an international view*. Academic Press, Londres.
- NUNNALLY, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- O'REILLY, C. A. y PUFFER, S. M. (1989), «The impact of rewards and punishments in a social context: a laboratory and field experiment», *Journal of Occupational Psychology*, 62, pp. 41-53.

- PATTERSON, J. M. y O'DRISCOLL, M. P. (1990), «An empirical assessment of Kanungo's 1982 concept and measure of job involvement», *Applied Psychology in International Review*, 30, pp. 293-301.
- PELZ, D. C. y ANDREWS, F. M. (1976), *Scientists in Organizations*, Institute for Social Research.
- PINES, A. y ARONSON, E. (1988). *Carer Burnout Causes and Cures*, New York, The Free Press.
- PODSAKOFF, P. M. y TODOR, W. D. (1985), «Relationships between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity», *Journal of Management*, 11, pp. 55-73.
- PODSAKOFF, P. M., TODOR, W. D., GROVER, B. A. y GUBER, O. L. (1984), «Situational moderators of leader reward and punishment behavior -fact or fiction», *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, pp. 21-63.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. y BOULIAN, P. V. (1974), «Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, 5, pp. 603-9.
- RABINOWITZ, S. y HALL, D. T. (1977), «Organizational research on job involvement», *Psychological Bulletin*, 84, pp. 265-88.
- RAHIM, M. A. (1989), «Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers». *Journal of Management*, 15 (4), pp. 545-56.
- ROBBINS, S. P. (1996), *Organization Behavior: Concepts Controversies and Applications (7th ed.)*, Prentice Hall, Englewood Cliff.
- SAAL, F. E. (1978), «Job involvement: A multivariate approach», *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 53-61.
- SASHKIN, M. (1984), «Participative Management Is an Ethical Imperative», *Organizational Dynamics*, 12 (4), pp. 5-22.
- SCHULZ, R. y SCHULZ, C. (1988), «Management Practices, Physician Autonomy, and Satisfaction: Evidence from Mental Health Institutions in the RFA», *Medical Care*, 8, pp. 750-63.
- SEEMAN, M. (1959), «On the meaning of alienation», *American Sociological Review*, 24, pp. 783-91.
- SHORE, T. H., THORNTON, G. C. y SHORE, L. M. (1990), «Distinctiveness of three work attitudes: Job involvement, organization commitment, and career saliences», *Psychological Reports*, 67, pp. 851-58.
- 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, pp. 318-27.
- SIMS, H. P. y SZILAGYI, A. D. (1975), «Leader reward behaviour and satisfaction and performance», *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, pp. 426-38.

- STEERS, R. M. (1977), «Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-56.
- STEVENS, J. M., BEYER, J. M. y TRICE, H. M. (1978), «Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment», *Academy of Management Journal*, 21, pp. 380-96.
- STONE, S. F. y PORTER, L. W. (1976), «Job characteristics and job attitudes: A multivariate study», *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 57-64.
- TALACCHI, S. (1960), «Organization Size, Individual Attitudes and Behavior: An Empirical Study», *Administrative Science Quarterly*, 3, pp. 398-420.
- TRIST, E. L. y BAMFORTH, K. W. (1951), «Some social and psychological consequences of the long wall method of goal getting», *Human Relations*, 4, pp. 3-38.
- WARR, P. B. (1978), «A study of psychological well-being», *British Journal of Psychology*, 69, pp. 111-21.
- WARR, P. B. y LOVATT, D. J. (1977), «Retraining and other factors associated with job finding after redundancy», *Journal of Occupational Psychology*, 50, pp. 67-84.
- WARR, P. B.; COOK, J. D. y WALL, T. D. (1979), «Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being», *Journal of Occupational Psychology*, 52, pp. 129-48.
- WOLLACK, S., GOODALE, J. G., WITJING, J. P. y SMITH, P. C. (1971), «Development of the survey of work values», *Journal of Applied Psychology*, 55, pp. 331-38.