

## ¿SE ENCUENTRA USTED IMPLICADO EMOCIONALMENTE CON SU TRABAJO? UN ESTUDIO DEL ESCENARIO LABORAL EUROPEO

Ana María Lucía Casademunt

J. Antonio Ariza Montes

*Doctores en Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad Loyola Andalucía*

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2014** en la modalidad de **Recursos Humanos**. El Jurado ha estado compuesto por: don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan CHOZAS PEDRERO, don Alfonso GORDON GARCÍA-SALCEDO, don Juan Carlos LÓPEZ GONZÁLEZ y don Alfonso MERINO HIJOSA. Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

---

### EXTRACTO

Las profundas transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que caracterizan al panorama organizativo actual exigen una renovación de las políticas y prácticas de recursos humanos, un nuevo estilo donde la humanización y el enriquecimiento del puesto de trabajo adquieran un auténtico significado estratégico para alcanzar resultados sostenibles a través de las personas. Diversos estudios han puesto de manifiesto que la generación de actitudes positivas en los empleados –tales como satisfacción, implicación laboral u otras– incide positivamente en los niveles de productividad, ya que dichas actitudes representan el resultado de la integración del individuo con su entorno laboral más inmediato. La presente investigación centra la atención en una de estas actitudes –la implicación emocional–, identificando el perfil de los empleados implicados emocionalmente con su actividad laboral a partir de un conjunto de factores sociodemográficos, laborales, organizativos y actitudinales. Para lograr este fin se define el marco teórico de referencia y, posteriormente, se desarrolla un estudio empírico multidimensional aplicando un modelo de regresión lineal y no lineal a una muestra de 6.057 trabajadores obtenida de la IV Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo. Los resultados obtenidos revelan cuáles son las principales variables sobre las que deberían actuar los responsables de recursos humanos de las organizaciones si desean aumentar el nivel de implicación emocional de sus empleados.

**Palabras claves:** implicación emocional, actitudes laborales, Europa, regresión lineal y no lineal.

---

*Fecha de entrada: 30-04-2014 / Fecha de aceptación: 10-07-2014*

## ARE YOU EMOTIONALLY INVOLVED IN YOUR WORK? A STUDY ON THE EUROPEAN LABOUR SCENARIO

Ana María Lucía Casademunt  
J. Antonio Ariza Montes

---

### ABSTRACT

The deep social, economic and technological transformations that characterize the current organizational landscape require a renewal of the policies and practices of human resources, a new style where humanization and job enrichment acquire a real strategic meaning in achieving sustainable development results through people. Several studies have shown that the generation of positive attitudes in employees –such as satisfaction, job involvement or others– has a positive effect on productivity levels because such attitudes are the result of the integration of the individual with their working environment more immediate. This research focuses on one of these attitudes the emotional involvement identifying the profile of the employees involved emotionally with their work from a set of sociodemográficos, labor, organizational and attitudinal factors. To this end the theoretical framework is defined and subsequently an multidimensional empirical study applying lineal and non lineal regression models to a sample of 6,057 employees obtained from the IV European Survey on Working Conditions. The results reveal the main variables on which human resources managers should act if they seek to increase the level of emotional involvement of their employees.

**Keywords:** emotional involvement, employees' attitude, Europe, lineal and non lineal regression models.

---

---

## Sumario

1. Preservar lo fundamental y responder al cambio
2. Los valores y las emociones, las actitudes y el comportamiento organizativo
3. La actitud de la implicación laboral en las organizaciones
  - 3.1. El concepto de «implicación laboral»
4. Actitudes y emociones: implicación emocional de los empleados
  - 4.1. Delimitación conceptual del constructo de implicación emocional
  - 4.2. Relaciones entre la implicación laboral y sus determinantes: evidencias empíricas
    - 4.2.1. Variables sociodemográficas
    - 4.2.2. Condiciones laborales
    - 4.2.3. Variables de contexto organizativo
    - 4.2.4. Variables actitudinales y de resultado
5. Hipótesis de investigación
6. Estudio empírico
  - 6.1. Metodología de la investigación
  - 6.2. La muestra
  - 6.3. Medidas
    - 6.3.1. Variable dependiente
    - 6.3.2. Variables independientes
7. Análisis de datos
  - 7.1. Representación cartográfica de la implicación emocional en Europa
  - 7.2. Modelización de la implicación emocional en el contexto laboral europeo
    - 7.2.1. Modelo de regresión lineal
    - 7.2.2. Modelo de regresión no lineal
8. Discusión y conclusiones

### Bibliografía

## 1. PRESERVAR LO FUNDAMENTAL Y RESPONDER AL CAMBIO

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

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

Este posicionamiento –que implica hablar de valores, emociones y actitudes de las personas en el escenario laboral– no significa que los objetivos deban olvidarse, sino que, por el contrario, ambas dimensiones se necesitan mutuamente.

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

Desde un punto de vista estratégico existe una clara diferencia entre los recursos tangibles (físicos y financieros) y los recursos intangibles como son las personas. En esta línea puede concluir que lo verdaderamente importante en la gestión de los recursos humanos es desplegar una fórmula en la que se repare en el recurso «personas» como tales, es decir, en su dimensión «emoción versus razón», como parte «integrante e indispensable» de la organización y donde la «voluntad» marcará la diferencia en el desempeño de lo que tiene que hacer el individuo en su trabajo en términos de «tener que hacer» frente a «querer hacer». De forma que el papel de los gestores organizativos debería ir en la dirección de servir de punta de lanza para el cambio a nivel de ac-

titudes, conductas, o comportamientos de los individuos, en aras de orientar a las organizaciones en un entorno extremadamente competitivo que requiere de las personas como recurso estratégico. Para ello, la empresa puede conjugar acciones específicas de la gestión de recursos humanos dirigidas a que se fomenten favorecedoras condiciones laborales, de tal manera que los empleados se conviertan a través de sus conductas y actitudes en potenciales creadores de ventajas competitivas.

Este escenario exige nuevos retos en la dirección de personas como, por ejemplo, la implantación de prácticas de alto rendimiento, alto compromiso y alta implicación las cuales refuerzan los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, así como inciden en su motivación. A diferencia de las prácticas de recursos humanos propias de los estilos de gestión más tradicionales, las de alto rendimiento persiguen como objetivo básico la implicación y compromiso del empleado. Consisten básicamente en un nuevo planteamiento de la gestión de personas dirigido al logro del compromiso de las mismas lo que supone facilitar su participación activa en todo lo relacionado con sus puestos de trabajo, con el consiguiente despliegue de recursos y apoyo organizativo que sea necesario.

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

## 2. LOS VALORES Y LAS EMOCIONES, LAS ACTITUDES Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

A finales del siglo XX aparecen nuevos modelos de dirección de negocios donde la organización clásica va quedando eclipsada por nuevas aportaciones sobre la integración de los valores en la vida organizacional (Dirección por Valores, DpV). De hecho son numerosos los estudios que confirman que la pieza crucial para entender la dinámica de las organizaciones está en conocer los valores que las rigen. Su importancia en el contexto de trabajo radica en su capacidad para forjar un impulso interior que conduce al individuo a orientar sus comportamientos y conductas laborales así como a perseguir determinados objetivos. Por lo que se puede afirmar que en una organización los valores se erigen como criterios orientadores en los procesos de toma de decisiones y como generadores de comportamientos y conductas, ya que implican una predisposición individual para proceder en una determinada dirección dando sentido a los objetivos y

a las instrucciones recibidas. Además tal y como afirma DOLAN (2008), cuando los valores son compartidos se logra una situación ideal, formando cohesión y eficiencia productiva.

El Modelo Triaxial de Valores (GARCÍA y DOLAN, 1997), señala que un elemento fundamental en las organizaciones es la confianza entre empleadores y empleados, lo que favorece la armonización de los valores económicos, éticos y emocionales, contribuyendo a la coherencia y al equilibrio entre sus partes. Este punto de equilibrio incide en el ambiente laboral y la calidad de vida en el trabajo, lo que se refleja en la generación de ganancias, más allá de lo estrictamente económico para todos los grupos interesados.

A pesar de la importancia contrastada de la contribución de los valores en la generación y mantenimiento en el tiempo de óptimos resultados organizacionales, en la literatura científica son pocos los autores que han analizado el enfoque de gestión o *management* basado en valores. La realidad es que su puesta en práctica en las organizaciones se sigue desdeñando y los gestores continúan optando en su mayoría por una dirección basada fundamentalmente en objetivos o resultados. Aunque la teoría subyacente de la DpV suele formar parte de los discursos más recurrentes, cuando existen desviaciones negativas en la productividad o en los beneficios, los directivos apartan este enfoque de su gestión diaria de recursos humanos en las organizaciones recurriendo de nuevo a la Dirección por Objetivos.

Análogamente, como es conocido las experiencias en el trabajo están saturadas de sentimientos y emociones tanto positivos como negativos, a menudo mixtos y ambivalentes.

La interacción de individuos que piensan y sienten con la organización a través de normas, reglas, valores, etc., supone el traslado de sus sentimientos o emociones a la cultura de empresa, conformando un sentimiento colectivo o clima afectivo (GAMERO, 2007) determinante de resultados organizacionales. Por un lado, las características contextuales de las organizaciones son esenciales para comprender la generación de estados de ánimo y emociones entre los miembros de las organizaciones. Por otro, las disposiciones emocionales propias de cada individuo también determinan su situación emocional en el ámbito laboral. Es decir, las emociones del individuo en su lugar de trabajo serán el resultado de un proceso de adaptación del mismo a las situaciones a las que se enfrenta con ayuda de los recursos internos de los que dispone para ello.

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

A partir de una extensa revisión bibliográfica, FISHER y ASHKANASY (2000) concluyen que las actitudes laborales (satisfacción laboral, resistencia al cambio, estrés, compromiso, implicación, motivación, etc.) son una consecuencia de las emociones experimentadas por los empleados al estar influenciadas por el trabajo y las características del entorno laboral.

Desde este punto de vista la presente investigación opta por una perspectiva de estudio determinada –el comportamiento organizativo– y un método teórico y empírico acorde con la misma. Con el análisis de la actitud laboral de la implicación emocional desde una perspectiva micro como macro. Por un lado, el enfoque micro focaliza en el individuo en su integridad a partir de la dicotomía razón-emoción. Por otro, el enfoque macro se adopta a partir de la exploración del impacto de determinadas características personales, laborales y de contexto organizativo en el desarrollo de actitudes laborales como la implicación emocional.

### 3. LA ACTITUD DE LA IMPLICACIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

La literatura científica ha dedicado gran atención a la implicación laboral por su relevancia sobre el funcionamiento general de las organizaciones contemporáneas, el desempeño del empleado y su calidad de vida laboral. Constituyendo un factor clave de competitividad –la base sobre la que transformar a las personas en el recurso estratégico que demandan las empresas del siglo XXI– que incide positivamente en el rendimiento de los individuos y consecuentemente en el organizativo.

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

A nivel micro, el constructo de la implicación representa un factor crucial en la vida de las personas debido a que sus tareas laborales consumen gran proporción del tiempo vital, pudiendo estas ser estimuladas y atraídas en su puesto de trabajo o distanciadas mental y emocionalmente. Una persona dedica más de un tercio de su vida al trabajo, de este modo cualquier experiencia individual (física, mental, emocional, etc.) en el contexto laboral es extrapolable fuera de este ámbito, impactando en la calidad de su vida personal. Por su parte, a nivel macro, adquiere gran importancia por el hecho de que influye en una variedad de conductas y resultados organizativos de forma que estar implicado con el propio trabajo genera unos procesos motivacionales que, a su vez, redundan en el rendimiento y en diferentes resultados organizativos como se ha mencionado anteriormente.

Para los empleados con altos niveles de implicación, el trabajo se erige como parte central en su perspectiva de vida dedicando gran atención a todo lo relacionado con el mismo. Los más identificados con sus trabajos son más propensos a invertir progresivamente gran cantidad de tiempo y energía o voluntades en sus tareas laborales, de hecho la literatura plantea la hipótesis de que aquellos empleados muy implicados están en mayor medida dispuestos a poner un esfuerzo sustancial y extraordinario en el logro de los objetivos organizacionales.

Todas estas circunstancias se han traducido en un creciente interés de la comunidad científica por su estudio como variable emergente del contexto organizacional, centrando la atención en las características individuales, laborales, organizativas y actitudinales que se relacionan causalmente con este fenómeno (BLACH y ALUJA, 2010; BROWN, 1996).

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

$$\text{Implicación} = \text{Información} + \text{Conocimiento} + \text{Delegación de poder} + \text{Reconocimiento}$$

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

En definitiva, la implicación laboral puede ser concebida como una forma de vinculación entre el empleado y la organización que favorece la participación proactiva y permanente de aquel en todo lo concerniente a su actividad laboral y, en consecuencia, se constituye como ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permite la diferenciación con base en el propio capital intelectual.

### 3.1. EL CONCEPTO DE «IMPLICACIÓN LABORAL»

LODAHL y KEJNER (1965) inician un trabajo sistemático de investigación en el ámbito de la implicación laboral definiéndola de forma objetiva y concisa en los siguientes términos: «grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo e importancia del mismo en

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

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

Más recientemente, algunos autores (GONZÁLEZ y DE ELENA, 1999) adoptan dos de las cuatro dimensiones señaladas por SALEH y HOSEK (1976), una cognitiva y otra emocional. La primera representa un estado de creencia que refleja el grado de identificación psicológica con el propio trabajo, el cual adquiere un gran peso en la vida del individuo representando un factor determinante de su propia identidad como principal fuente de satisfacción de necesidades importantes. Esta dimensión es conformada a partir de las contribuciones originarias de DUBIN (1961) que lo definen como el grado en que el trabajo es de interés central en la vida de una persona y para su identidad psicológica, es decir, como fuente principal de necesidades importantes para la vida, de forma que predomina el rol profesional sobre otros roles vitales. Según LODHAL y KEJNER (1965), esta dimensión puede ser el resultado de un proceso de socialización temprana durante el cual el individuo puede internalizar los valores sobre la importancia y bondad del trabajo.

La segunda, la dimensión emocional de la implicación laboral ha sido tradicionalmente relegada a un segundo plano por la literatura científica, tanto en su definición como en relación con

sus factores determinantes. Los autores que investigan la dimensión emocional de la implicación laboral lo definen como «contingencias-desempeño-autoestima» (YOSHIMURA, 1996; BROWN, 1996; SALEH y HOSEK, 1976) coincidiendo en que el empleado percibe el desempeño de su trabajo como un aspecto central para el desarrollo de su autoestima, generando mayores o menores niveles de implicación laboral en la medida en que los sentimientos del trabajador son afectados por los resultados alcanzados en su lugar de trabajo. Por consiguiente, el empleado que muestra un alto nivel de implicación asume con firmeza su trabajo, y sus emociones y sentimientos se ven influenciados por las experiencias del mismo. En un apartado posterior, se delimita y profundiza conceptualmente en la dimensión emocional de la implicación laboral.

## 4. ACTITUDES Y EMOCIONES: IMPLICACIÓN EMOCIONAL DE LOS EMPLEADOS

### 4.1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL CONSTRUCTO DE IMPLICACIÓN EMOCIONAL

Como ya se adelantaba anteriormente, la dimensión emocional o afectiva de la implicación laboral es definida en 1976 por SALEH y HOSEK expresando lo que la literatura coincide en denominar «contingencias desempeño-autoestima». En palabras de GONZÁLEZ y DE ELENA (1999), es el intento del individuo por satisfacer sus necesidades de autoestima por medio del trabajo, generando como resultado la implicación del mismo con la actividad que realiza. Por su parte, y más recientemente, LÓPEZ-ARAÚJO, OSCA y PEIRÓ (2007:82) lo definen como el grado en que el desempeño en el trabajo afecta a la autoestima del sujeto.

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

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

Por otro, en el supuesto de que se produzca algún tipo de conexión más estrecha y especial entre el trabajador y su actividad, dicha relación se manifestará a su vez como una combinación

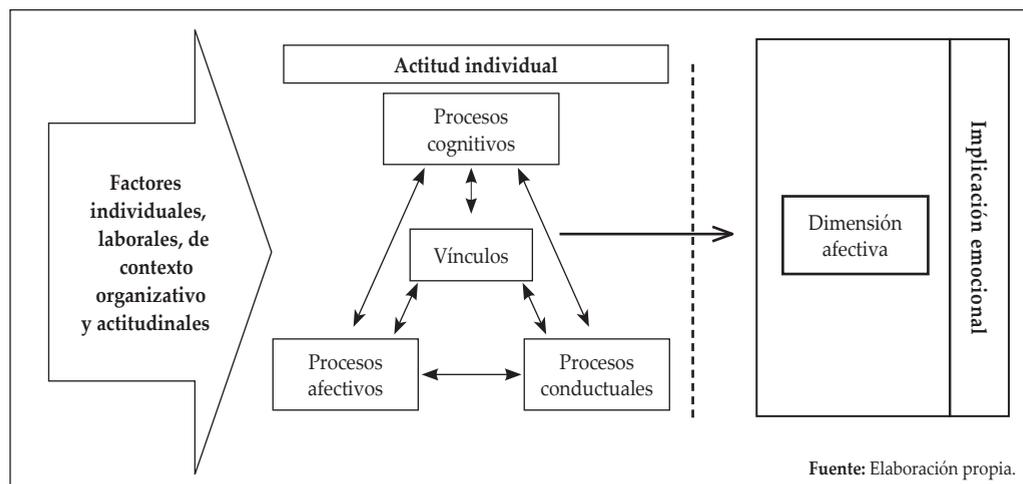
en distinto grado de tres posibles reacciones: cognitiva, conductual y afectiva o emocional. Cuando esta última prevalece por encima del resto se genera implicación emocional, entendida como la medida en que el individuo considera que su desempeño es determinante para el desarrollo de su propia autoestima personal.

Desde este punto de vista, la implicación emocional básicamente supondría una reacción afectiva positiva –y en consecuencia actitudinal– en el proceso de adaptación permanente del individuo a una situación de trabajo concreta. De esta manera, con la reacción afectiva las emociones del sujeto se ven afectadas con mayor facilidad por las experiencias vividas en el lugar de trabajo, debido a que existe una conexión o vínculo energético entre la esfera emocional del individuo y el contexto laboral.

En definitiva, el trabajador desarrollaría implicación emocional si el desempeño laboral adquiere un rol crucial en su vida con efectos positivos para su autoestima cuando logra un adecuado rendimiento generándole un bienestar en el contexto laboral que refuerza sus intentos por mantener una vinculación positiva con la actividad laboral.

A partir de todo lo anterior, se desarrolla en el presente trabajo un modelo de diagrama causal (véase figura 1) para delimitar conceptualmente el constructo de implicación emocional. Se toma como punto de partida el efecto de cuatro categorías genéricas de variables (individuales, laborales-contextuales y actitudinales o de resultado) en la conformación de vínculos entre empleado y contexto de trabajo que resulta de la interacción en el individuo de tres tipos de procesos: afectivos, cognitivos y conductuales. Estos vínculos se manifiestan a su vez actitudinalmente entre otras formas de manera afectiva o emocional traduciéndose en el desarrollo de la implicación emocional con el trabajo.

Figura 1. Implicación emocional en el contexto de trabajo



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

## 4.2. RELACIONES ENTRE LA IMPLICACIÓN LABORAL Y SUS DETERMINANTES: EVIDENCIAS EMPÍRICAS

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

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

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

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

### 4.2.1. Variables sociodemográficas

Las características individuales que se relacionan con la implicación laboral se refieren tanto a factores demográficos (edad, género, educación, estado civil, etc.), como a rasgos de la personalidad: sentido de la responsabilidad, motivación intrínseca, etc.

Atendiendo exclusivamente a las variables sociodemográficas, BROWN (1996) señala en su metaanálisis la deficiente capacidad predictiva de variables como la edad, el género, el estado civil o la antigüedad respecto a la implicación y concluye que una persona implicada no puede ser identificada exclusivamente por factores sociodemográficos. Contrariamente, CARMELI (2005) contrasta que tanto las variables personales como las demográficas tienen una gran capacidad de predicción de la implicación laboral.

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

En primer lugar, los estudios pioneros ponen de manifiesto un mayor grado de implicación entre los hombres en comparación con las mujeres (KONG, 2009). Debido al impacto de las divergencias de los procesos de socialización de roles en cuanto a género, los hombres han asumido tradicionalmente el rol social del sustento económico de la familia y del desarrollo de una carrera profesional. Por el contrario, las mujeres han sido formadas fundamentalmente para asumir roles familiares, lo que ha afectado negativamente en el desarrollo de la implicación laboral, consecuencia de diversos obstáculos asociados, por ejemplo con la conciliación entre la vida personal y laboral.

En esta línea, DAVIS y NEWSTROM (1994) concluyen que las mujeres trabajadoras que tienen que conciliar sus vidas familiares y laborales se encuentran en una posición de desventaja en términos de implicación. Esto se debe a que las demandas familiares interfieren en sus carreras profesionales obligándolas a evitar las horas extras, reorganizar sus horas de trabajo o rechazar las asignaciones de trabajo adicionales, todo lo cual puede ser percibido por los gestores organizativos como un menor nivel de implicación laboral en comparación con sus homólogos masculinos.

En segundo lugar, la vinculación positiva entre edad e implicación se explica desde el modelo de fases de la carrera profesional (HALL, 1976) y el estudio de LORENCE y MORTIMER (1985) que constituye un referente en el estudio de la relación entre el constructo y diferentes grupos de edad que se corresponden con distintas fases de las carreras profesionales de los empleados. En los inicios de la carrera profesional, las preocupaciones de los trabajadores se concentran en el desafío que supone el acceso y la adaptación a sus primeros trabajos, lo que no se convierte necesariamente siempre en mayor implicación laboral. Con el paso del tiempo y el incremento de responsabilidades familiares, la preocupación se reconduce a cubrir otras necesidades vitales –como por ejemplo, consolidar un cierto nivel retributivo que permita atender dichas necesidades–, lo que provocará un aumento de la implicación con el puesto de trabajo. Finalmente, en los últimos años de la vida laboral la implicación se mantiene generalmente en altos niveles, sin embargo no por el peso y la dependencia económica que conlleva la propia familia, sino contrariamente porque una vez cubiertas tales necesidades, el empleado en esta etapa pone mayor firmeza en el propio desempeño laboral en aras a salvaguardar apropiados niveles de autoestima personal.

Por último, la relación estado civil-implicación laboral presenta resultados contradictorios. Existe un grupo de estudios que no perciben relación significativa entre ambas variables: Saal (1978), LODHAL y KEJNER (1965). Sin embargo otro grupo de investigaciones presentan una relación significativa entre ambas variables y coinciden en que el estado civil sí tiene un impacto significativo sobre la implicación con el trabajo, debido fundamentalmente a que los empleados casados pueden ser financieramente más dependientes de la organización desde el momento en que su cambio de estado civil implica mayores cargas o responsabilidades familiares, lo cual se traduce en mayores niveles de implicación.

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

#### 4.2.2. Condiciones laborales

Contrario al enfoque individual, que focaliza en la idea de que la implicación laboral depende directamente de características personales y sociodemográficas, la perspectiva situacional señala que el grado de implicación está condicionado por el entorno y las condiciones de trabajo (CHUGHTAI, 2008). Aspectos de naturaleza laboral, en aspectos tales como tipo de trabajo, autonomía, variedad de habilidades, salario, apoyo social procedente de compañeros y superiores, participación en la toma de decisiones, tipo de tarea, seguridad en el trabajo, comunicación interna, flexibilidad laboral, *feedback*, relaciones interpersonales, desarrollo profesional y trabajo en equipo, entre otros.

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

Por un lado, las demandas laborales han sido definidas como elementos del trabajo que exigen una energía (física, cognitiva y/o emocional) significativa al empleado. Son aquellos aspectos materiales, sociales u organizativos del trabajo que requieren de un esfuerzo físico o mental, por lo tanto asociados a ciertos costes materiales y psicológicos (DEMEROUTI *et al.*, 2001). Algunos ejemplos de estas demandas serían la sobrecarga de trabajo, el desarrollo de tareas monótonas o repetitivas, la realización de tareas que entran en conflicto con los propios valores personales, etc. (BAKKER, VAN EMMERIK y EUWEMA, 2006).

Por otro, los recursos laborales son aspectos del trabajo que pueden mitigar las demandas laborales y facilitar la consecución de objetivos y metas, así como posibilitar oportunidades de crecimiento personal. Algunos ejemplos serían las oportunidades para desarrollar diferentes habilidades, el salario, el desarrollo profesional, el *feedback*, la identidad y el significado de tareas, etc.

Son numerosos los estudios empíricos que han mostrado una relación directa entre diferentes dimensiones del puesto de trabajo y la implicación laboral. En términos generales, los investigadores coinciden en la idea de que el enriquecimiento del puesto satisface en mayor medida a los empleados, por lo que se espera que ciertas condiciones laborales específicas afecten en el positivo desarrollo de actitudes como la implicación, redundando de forma significativa en el desempeño laboral. Diversos aspectos relacionados con el contenido del puesto son intrínsecamente motivacionales impactando en el deseo del individuo de invertir mayores esfuerzos en el desempeño de sus tareas.

Teniendo en consideración la revisión bibliográfica sobre el modelo de las cinco dimensiones del trabajo de HACKMAN y OLDHAM (1980), a continuación se presentan evidencias empíricas en relación con las variables de la implicación laboral: autonomía, variedad de habilidades, significado e identidad de tareas y *feedback*.

Desde una perspectiva motivacional en el diseño del trabajo, la autonomía constituye uno de los recursos laborales fundamentales en la mejora del nivel de implicación (BAKKER y DEMEROUTI 2009), ya que el grado de discrecionalidad individual con relación a qué hacer, cómo hacerlo y con quién hacerlo, impactará significativamente en su desarrollo.

En relación con el resto de características esenciales que recoge el modelo de HACKMAN y OLDHAM (1980) –variedad de habilidades, identidad de tareas, significado de tareas y *feedback*–, coexisten resultados coincidentes en su mayoría con la noción de que correlacionan positivamente con el constructo de implicación laboral.

Se entiende que los gestores organizativos deberían diseñar o rediseñar los trabajos permitiendo, en primer lugar, que los empleados dispongan de la capacidad de concluir en su conjunto todas las funciones de su actividad laboral (identidad de tareas), perciban que el trabajo que realizan es importante para la organización en su totalidad (significado de tareas) y dispongan de independencia y libertad de acción en el desarrollo de sus tareas (autonomía).

Asimismo, es crucial subrayar que la variedad de habilidades será más o menos importante en función de las características del puesto de trabajo, ya que en algunos casos podría derivar en sobrecarga. Finalmente, la retroalimentación o *feedback* en todo momento se erige en un factor clave para el desarrollo de la implicación laboral, ya que la información sobre el propio desempeño facilita su mejora, perfección y continuidad.

En otro orden de cosas, el apoyo social que recibe un empleado por parte de sus compañeros y superiores puede constituir un acicate significativo para el desarrollo de la implicación (AKHTAR y SINGH, 2010). Estas relaciones han sido verificadas desde dos hipótesis: por un lado, el efecto

general del apoyo social en el día a día de los trabajadores al considerarse en cualquier caso beneficioso y, por otro, su efecto amortiguador en situaciones de especial demanda. Así, se puede concluir que si un individuo en su lugar de trabajo encuentra apoyo profesional y/o personal procedente de compañeros y/o superiores, se sentirá como parte integrante de una colectividad, con mayor seguridad y confianza y mejor autoestima –dada la importancia que el trabajo tiene en la vida de las personas–, todo lo cual redundará en el desarrollo de conductas actitudinales como la implicación en su dimensión emocional.

En esta línea, además el estilo de liderazgo puede facilitar –u obstaculizar– la generación de positivas y atractivas perspectivas laborales en los empleados, lo que contribuye a la internalización de los objetivos individuales y organizativos, traducándose en óptimos niveles de identificación psicológica con el trabajo: implicación laboral. Según Ho (2006) el estilo de liderazgo impacta en la implicación de los empleados al incrementar su satisfacción y entusiasmo para con el trabajo. Cuando los líderes reconocen el buen desempeño de sus empleados, son justos y les inspiran confianza, logran incrementar la proactividad de los mismos a través de una mayor inversión de energías en el desarrollo de sus actividades laborales todo ello como consecuencia de una mayor seguridad e identificación psicológica.

El estilo de liderazgo con enfoque conductual participativo promueve la descentralización de la autoridad y estimula y apoya diversas formas de colaboración y contribución de los empleados en la organización. En esta línea, SINGH (2009) asevera que los actuales entornos demandan que las organizaciones fomenten y desarrollen nuevos procesos en los que la participación de los empleados sea cada vez más evidente, ya que estos se erigen como el recurso más susceptible de diferenciación al residir en ellos el talento y la creatividad que genera nuevas ideas que permiten sobrevivir a la competencia. Además, los empleados habitualmente tienen la necesidad de contribuir en el éxito organizativo y comprobar los resultados tangibles de sus trabajos en el conjunto de la organización.

La literatura científica en su mayoría concluye el efecto positivo en particular de la participación en la toma de decisiones para el desarrollo de la implicación laboral (Ho, 2006). Como es sobradamente conocido la toma de decisiones es clave para cualquier organización y en el mismo la participación de los empleados juega un rol crucial, ya que puede afectar positivamente en la calidad de las decisiones que se adopten, en su aceptación por parte de los trabajadores, en la mejora de la autoestima al sentirse el individuo parte de un proyecto común, así como en las relaciones interpersonales. Por lo que se concluye que la oportunidad de participar en todo lo relacionado con el propio trabajo afecta significativamente al individuo, ya que se refuerza su autoestima al sentirse parte importante de la organización, fortaleciendo la idea de que su desempeño y contribución es fundamental. Por otro lado, para la organización resulta muy útil contar con la opinión de sus empleados debido a que la perspectiva de los gestores organizativos en ocasiones está distorsionada o es incompleta. En definitiva, toda acción que afecta positivamente a la autoestima del individuo en su trabajo –la participación del empleado es un ejemplo muy claro de ello– derivará en mayor identificación con su actividad laboral redundando en mejores niveles de desempeño cualitativa y cuantitativamente.

En esta línea específicamente la participación cooperativa promueve el desarrollo del trabajo en equipo. El trabajo en equipo es una competencia que deriva en mejores resultados de desempeño, menor absentismo así como mayor implicación de los trabajadores, ya que está asociado a actividades menos estresantes, con mayor contenido de trabajo y con mejora en las relaciones interpersonales. En general, el trabajo en equipo tiende a satisfacer importantes necesidades intrínsecas de sus miembros –autoestima, poder, identificación, reconocimiento o estatus, entre otras–, lo que favorece el desarrollo de la identificación psicológica con el grupo y con la actividad laboral a desempeñar.

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

En definitiva, son innumerables las muestras de que mejorar la calidad de vida laboral atendiendo a determinadas variables del escenario laboral genera positivas respuestas actitudinales como la implicación con el propio trabajo y con la consecución de las metas organizacionales redundando todo ello en ventajas competitivas de difícil imitación al tratarse de una actitud colectiva.

### 4.2.3. Variables de contexto organizativo

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

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

En segundo lugar, las organizaciones públicas y privadas presentan divergencias que pueden afectar al desarrollo de actitudes laborales. RAINEY y BOZEMAN (2000) muestran un conjunto

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

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

Finalmente, la literatura científica no ha dado muestras de cómo puede impactar el tamaño organizativo en el desarrollo de la implicación laboral. Sin embargo, el presente trabajo sí contempla tal variable como factor determinante del constructo objeto de estudio. Como señala LAWLER (2000), la estructura organizativa más apropiada es aquella que contempla una adecuada gestión de la información, el conocimiento, la delegación de poder y el reconocimiento, y tales aspectos difieren sustancialmente entre las pequeñas y medianas empresas de las grandes. En tal escenario, se entiende que a menor tamaño organizativo los niveles de implicación emocional de los trabajadores probablemente sean más elevados, como consecuencia de las mayores posibilidades de integración del individuo en su contexto laboral más próximo, resultado de las características de la estructura organizativa (span de control reducido, bajo nivel jerárquico, menor formalización, mayor comunicación interna, etc.). Estas particularidades facilitan la resolución de la ecuación propuesta por LAWLER (2000): *Implicación = Información + Conocimiento + Delegación de poder + Reconocimiento*. En este escenario, más propio de empresas pequeñas y medianas, la probabilidad de que salga a flote la implicación emocional es mayor, es decir, las posibilidades de reacción afectiva positiva del individuo en el proceso de adaptación permanente con sus circunstancias laborales son mayores con el consecuente desarrollo de actitudes como la implicación emocional.

#### 4.2.4. Variables actitudinales y de resultado

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

Por un lado, la literatura científica aporta definiciones de la implicación laboral que incluyen el concepto de satisfacción con el trabajo como aspecto explicativo de la misma. Numerosos

estudios concluyen que la variable antecedente de la implicación con el trabajo más analizada es la satisfacción laboral obteniendo relaciones positivas y significativas entre ambas variables (MATHIEU y FARR, 1991).

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

En cuanto a la variable resultado de estrés laboral, numerosos estudios avalan el impacto del estrés sobre diferentes actitudes como la implicación, el compromiso o la satisfacción. Sin embargo, los resultados obtenidos por la literatura científica, no son siempre coincidentes.

GRIFFIN *et al.* (2010) afirman que aquellos empleados con altos niveles de estrés presentan menor implicación en comparación con los de bajo nivel, ultimando que el estrés constituye un factor crucial negativo de la implicación laboral. Debido a que en el proceso de adaptación permanente a su entorno más próximo, cuando existen demandas laborales valoradas previamente por el individuo como excesivas o amenazantes, este busca desimplicarse y eludir cualquier tipo de vínculo con su trabajo como mecanismo de afrontamiento.

## 5. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Tal y como se indicaba en la introducción, el objeto de la presente investigación es analizar el perfil de los empleados implicados emocionalmente con su actividad laboral a partir de un conjunto de factores individuales, laborales, organizativos actitudinales y de resultado en el contexto laboral europeo. El trasfondo que subyace en este análisis es que objetivamente las condiciones laborales que ofrecen las empresas impactan de manera significativa en el desarrollo de respuestas actitudinales del individuo en el proceso de adaptación permanente en su día a día de trabajo. Sin embargo, de acuerdo a la literatura se espera que las características, por un lado, más relacionadas con el perfil sociodemográfico del individuo y, por otro, con el perfil socioeconómico de la propia organización tendrán con gran diferencia menor impacto en el desarrollo de actitudes individuales relacionadas con el desempeño laboral y con los resultados organizativos.

Bajo estas premisas, teniendo en consideración la revisión bibliográfica realizada en los párrafos previos, las hipótesis de trabajo a contrastar en el estudio empírico que se desarrolla en el siguiente epígrafe serán las siguientes:

- a) **H<sub>1</sub>**: *La implicación emocional surge como respuesta actitudinal del individuo cuando sus necesidades de autoestima son satisfechas mediante el logro de congruencia entre las expectativas laborales y el trabajo que desempeña.*

- b) **H<sub>2</sub>**: *La relación entre las expectativas individuales y el propio trabajo entraña una combinación de factores de disímil naturaleza –personal, laboral, organizativo y actitudinal y de resultado–, por lo que se espera que la implicación emocional en el empleado europeo venga motivado por el efecto conjunto de dichos elementos.*
- c) **H<sub>3</sub>**: *Sin embargo, serán aquellas variables de carácter laboral que configuran el escenario de trabajo las que se espera que incidan en mayor medida en la respuesta actitudinal de la implicación.*
- d) **H<sub>4</sub>**: *Pero dado el dinamismo en el que está inmersa cualquier organización, ningún escenario de trabajo estará exento de constantes cambios y transformaciones con su consecuente impacto en la labor diaria del empleado, por lo que el efecto conjunto esperado de una combinación de factores de distinta naturaleza en la implicación se producirá de manera no lineal.*

## 6. ESTUDIO EMPÍRICO

Los entornos que imperan en la actualidad son cada vez más exigentes por lo que las organizaciones requieren del despliegue de estrategias oportunas para su diferenciación con respecto al resto de competidores. Solo el carácter innato e inimitable de las personas puede lograr que surjan organizaciones disímiles. En este sentido, analizar qué factores se erigen como claves para el desarrollo de una de las actitudes laborales de mayor impacto –implicación emocional– en la generación de una movilización voluntaria hacia los objetivos organizativos, mejorará sin duda el logro de resultados a nivel individual y organizativo. Los resultados del estudio que se exponen a continuación pretenden poner de manifiesto la importancia de la configuración del contexto laboral en el que cualquier empleado pasa una buena parte de su vida para el desarrollo de la implicación emocional.

### 6.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo comporta los siguientes pasos. En primer lugar, el proceso de estudio y análisis de la implicación emocional de los asalariados a lo largo y ancho de 34 países europeos invita, en un determinado momento, a detenerse en la comparación del constructo entre las diferentes naciones, el cual es recogido en el epígrafe 7.1.

Posteriormente, a partir de un estudio bivariado que determina la existencia o no de asociación estadística entre cada una de las variables explicativas aportadas por la literatura científica –socio-demográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales– y el constructo de la implicación emocional, se presenta un análisis multivariante mediante Regresión Logística Binaria (enfoque lineal) y redes neuronales artificiales (ELM, *extreme learning machine*) (enfoque no lineal).

Aunque es verdad que los modelos de regresión han sido tradicionalmente la herramienta más utilizada en el estudio de las actitudes laborales, en los últimos años la novedosa técnica ba-

sada en redes neuronales artificiales ha demostrado resultados satisfactorios en la solución de problemas complejos, constituyendo una herramienta útil en el análisis de datos en diferentes áreas o disciplinas: medicina, economía, ingeniería, biología y psicología (CAJAL *et al.*, 2001). Su uso en la teoría organizativa es aún incipiente, siendo a partir de los años noventa cuando se incrementa el interés de la literatura científica por la aplicación de las redes neuronales artificiales al mundo de las organizaciones en la clasificación de respuestas actitudinales (LARASATI, DE YONG y SLEVITCH, 2011) o conductas sociales, tales como el síndrome del *burnout* o satisfacción laboral.

En primer lugar, con la regresión lineal se pretende desarrollar un modelo logit (logística binaria) para estudiar la probabilidad de ocurrencia del suceso investigado –estar implicado emocionalmente en el contexto laboral europeo– frente a la probabilidad de ocurrencia del suceso contrario –la no implicación con el trabajo o desimplicación–, atendiendo a un conjunto de variables que, por un lado, la revisión bibliográfica ha identificado como antecedentes del fenómeno de la implicación emocional (características individuales, laborales-contextuales y actitudinales) y, por otro, han sido seleccionadas a partir del análisis bivariante previamente desarrollado. En segundo lugar, con la red neuronal artificial se persigue clasificar a los empleados europeos tanto implicados como no implicados emocionalmente con su actividad laboral así como determinar el efecto o importancia no lineal de cada variable predictora sobre el estado de la actitud objeto de estudio.

Precisamente, por un factor de oportunidad es el motivo por el que se ha optado por la utilización de una metodología que combina la inteligencia artificial con regresión lineal en el área de los recursos humanos ya que hasta el presente son muy pocos los trabajos que han abordado la resolución de problemas de clasificación sobre variables actitudinales en el contexto laboral con el fin último de determinar los factores que afectan a su desarrollo. Además, permitirá comprobar la eficacia de cada una de ellas y su complementariedad, tal y como la literatura científica está mostrando con iniciales evidencias empíricas. Con estos procedimientos se pretende obtener el perfil del asalariado europeo implicado emocionalmente con su actividad laboral.

## 6.2. LA MUESTRA

El estudio empírico de la presente investigación utiliza como principal fuente de información los microdatos extraídos de la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010. El desarrollo de dicha encuesta tuvo lugar en 2010, entrevistándose a un total de 43.816 trabajadores de 34 países europeos (los 27 miembros de la Unión Europea más Croacia, Turquía, la antigua República Yugoslava de Macedonia, Albania, Montenegro, Kosovo y Noruega) que respondieron a un amplio rango de cuestiones sobre su situación laboral y condiciones de vida y de trabajo.

La muestra resultante tras filtrar y depurar la base de datos original asciende a un total de 6.057 asalariados por cuenta ajena, de los cuales el 50,8 % indica estar implicado emocionalmente y el 49,2 % restante muestra encontrarse no implicado a nivel emocional en su puesto de trabajo. Los sectores económicos predominantes son los servicios y la industria, donde actúan sobre todo las organizaciones de tamaño pequeño y mediano. El 50,4 % de los participantes son hombres

y el 49,6% mujeres. La edad media de los encuestados es de 43,8 años. Entre ellos predominan los que viven en pareja (76,6%). Por último, el 66,1% declara haber cursado hasta estudios secundarios, un 33,2% ha completado estudios universitarios y un 3,6% hasta estudios primarios.

### 6.3. MEDIDAS

#### 6.3.1. Variable dependiente

Para la medición de la implicación laboral en su dimensión emocional se ha utilizado un ítem recogido en la V Encuesta Europea de Condiciones de Vida y de Trabajo-2010 relacionado con el bienestar psicológico de los trabajadores. Los encuestados fueron preguntados acerca de su percepción individual sobre el siguiente asunto: *¿Se encuentra usted implicado emocionalmente con su trabajo?* Los asalariados europeos implicados emocionalmente con su actividad profesional fueron codificados como 1, mientras que los no implicados se codificaron con un 0.

#### 6.3.2. Variables independientes

Con base en la revisión bibliográfica efectuada previamente con relación al fenómeno global de la implicación laboral, en el presente estudio se analiza una serie de variables independientes agrupadas en cuatro categorías: factores sociodemográficos, condiciones laborales, de contexto organizativo y variables actitudinales o de resultado. La relación definitiva de variables explicativas a incluir en el análisis multivariante tras el proceso de depuración realizado en los apartados previos con los métodos lineal y no lineal se presenta en el cuadro 1, junto con la codificación empleada.

Cuadro 1. Relación de variables explicativas incluidas en el análisis multivariante.

Variables incluidas en el análisis multivariante					
Modelo lineal de regresión logística binaria	Modelo no lineal de red neuronal artificial		Distribución de frecuencias absolutas		
<b>Variables sociodemográficas</b>					
<b>Género</b> (0: Hombre; 1: Mujer)	3.051		3.006		
<b>Edad</b> (0: Hasta 25; 1: 25-34; 2: 35-44; 3: 45-54; 4: Más de 55 años)	644	1.006	1.472	1.594	1.341
<b>Estado civil</b> (0: Con pareja; 1: Sin pareja)	4.462		1.415		
<b>Formación</b> (0: Hasta estudios primarios; 1: Estudios secundarios; 2: Estudios universitarios)	220		4.005		1.832
<b>Tipo de contrato</b> (0: Otros; 1: Temporal; 2: Indefinido)	456		797		4.804
.../...					

Variables incluidas en el análisis multivariante			
Modelo lineal de regresión logística binaria	Modelo no lineal de red neuronal artificial	Distribución de frecuencias absolutas	
.../...			
Antigüedad (0: Hasta 4 años; 1: De 5 a 9 años; 2: Más de 10 años)		2.421	1.237
Variables laborales			
<b>Tipo de tareas</b>			
<b>Demandas laborales</b>			
Tareas repetitivas 10 min (0: Sí; 1: No)		3.350	2.707
Tareas monótonas (0: Sí; 1: No)		2.696	3.361
Interrupción de tareas (0: Sí; 1: No)		2.278	3.379
<b>Recursos laborales</b>			
Tareas complejas (0: No; 1: Sí)		2.233	3.824
Su trabajo le proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho ( <b>Identidad de tarea</b> ) (0: No; 1: Sí)		275	5.782
Tiene la sensación de estar haciendo un trabajo útil ( <b>Significado de tareas</b> ) (0: No; 1: Sí)		744	5.313
Requieren las tareas diferentes habilidades (0: No; 1: Sí)		1.268	4.789
<b>Autonomía</b>			
Autonomía en el orden de tareas (0: No; 1: Sí)		2.155	3.902
Autonomía en los ritmos de trabajo (0: No; 1: Sí)		2.260	3.797
Autonomía en los métodos de trabajo (0: No; 1: Sí)		1.877	4.180
<b>Apoyo social</b>			
Apoyo social procedente de superiores (0: No; 1: Sí)		1.881	4.176
Apoyo social procedente de compañeros (0: No; 1: Sí)		1.079	4.978
Relaciones de amistad en el trabajo (0: No; 1: Sí)		1.146	4.911
<b>Estilo directivo</b>			
El líder es bueno resolviendo conflictos (0: No; 1: Sí)		1.087	4.970
<b>Participación</b>			
Influir en decisiones importantes en su trabajo (0: No; 1: Sí)		1.943	4.114
Le consultan antes de fijar objetivos (0: No; 1: Sí)		1.551	4.506
.../...			

Variables incluidas en el análisis multivariante				
Modelo lineal de regresión logística binaria	Modelo no lineal de red neuronal artificial	Distribución de frecuencias absolutas		
.../...				
Ud. participa en la mejora de su organización (0: No; 1: Sí)		1.689	4.368	
Puede dar su opinión en la elección de compañeros (0: No; 1: Sí)		3.636	2.421	
Puede poner en práctica sus propias ideas (0: No; 1: Sí)		1.376	4.681	
Puede asistir a reuniones periódicas para exponer su punto de vista (0: No; 1: Sí)		2.116	3.941	
Algunos indicadores de calidad del empleo				
Demandas laborales				
Su trabajo le exige que oculte sus sentimientos (0: Sí; 1: No)		3.150	2.907	
Su trabajo implica realizar tareas que entran en conflicto con sus valores personales (0: Sí; 1: No)		1.363	4.694	
Recursos laborales				
Trabajo en equipo (0: No; 1: Sí)		1.040	5.017	
Conciliación vida personal-laboral (0: No; 1: Sí)		4.779	1.278	
Desarrollo profesional (0: No; 1: Sí)		2.619	3.438	
Recibe formación (0: No; 1: Sí)		3.627	2.430	
Evaluación formal (0: No; 1: Sí)		3.216	2.841	
Evaluar el propio trabajo (0: No; 1: Sí)		1.457	4.600	
Sabe lo que se espera de Ud. en el trabajo (0: No; 1: Sí)		227	5.830	
Tiempo suficiente para hacer las tareas (0: No; 1: Sí)		5.425	632	
Variables de contexto organizativo				
Tipo de sector (1: Otros; 2: Público; 3: Privado)		409	1.952	3.696
Variables actitudinales o de resultado				
Motivación (0: No; 1: Sí)		2.079	3.978	
Estrés (0: No; 1: Sí)		1.249	4.643	
Bienestar laboral (confort) (0: No; 1: Sí)		1.967	4.090	
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.				

## 7. ANÁLISIS DE DATOS

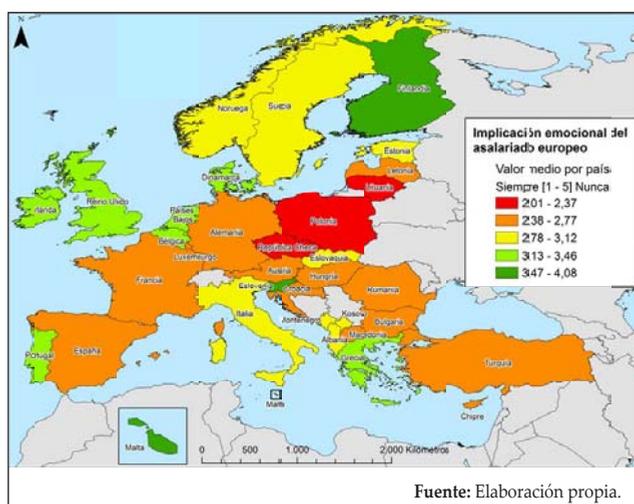
### 7.1. REPRESENTACIÓN CARTOGRÁFICA DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL EN EUROPA

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

Para lograr este propósito, en el presente epígrafe se utilizan los Sistemas de Información Geográfica (SIG), una herramienta que aglutina la cartografía con la explotación y el tratamiento de la información referenciada en el espacio. De este modo, se facilita la compilación, análisis y divulgación de la información geográfica a través de la tecnología de la información.

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

Figura 2. Distribución territorial de la implicación emocional en Europa



## 7.2. MODELIZACIÓN DE LA IMPLICACIÓN EMOCIONAL EN EL CONTEXTO LABORAL EUROPEO

### 7.2.1. Modelo de regresión lineal

Como se ha puesto de manifiesto hasta este momento, el objetivo del desarrollo del modelo de regresión logística binaria es valorar la incidencia que las variables seleccionadas en el análisis bivariado tienen sobre la probabilidad de que los asalariados europeos desarrollen la actitud laboral de la implicación emocional en su lugar de trabajo. Para ello, a continuación se recogen en el cuadro 2 los principales resultados del modelo lineal de regresión logística.

Antes de iniciar la interpretación de los resultados del modelo de regresión logística resulta imprescindible desarrollar una serie de pruebas que permitan establecer si la bondad del ajuste es alta y, por lo tanto, el modelo válido. Como en cualquier otro modelo estadístico, el de regresión logística admite diversos contrastes de hipótesis que determinan su validez, tanto en términos globales como individuales. Los primeros evalúan en su conjunto la posibilidad de que realmente el fenómeno investigado pueda ser modelado mediante una expresión del tipo elegido, mientras que los segundos, cuya validez está supeditada a los primeros, examinan la conveniencia de incluir o no cada una de las variables en el modelo considerado. En la presente investigación se emplea como medida global el índice de bondad de ajuste de Hosmer-Lemeshow, cuyo valor será más reducido cuanto más ajustado sea el modelo y, por consiguiente, tanto más significativo cuanto mayor sea el correspondiente p-valor. Con dicha prueba se contrasta la hipótesis nula de que el modelo ajusta correctamente, por tanto, dado el «p-valor» asociado a este modelo (Sig.: 0,820), se aceptaría dicha hipótesis. Este valor concluye que las variables empleadas son adecuadas para obtener un ajuste estadísticamente significativo, a la par que sugiere que existen razones sobradas para aceptar la validez del mismo. Asimismo, la prueba ómnibus del modelo, utilizada para este fin, presenta un Chi-Cuadrado de 1119,780 (Sig.: 0,000). Estas pruebas confirman que el modelo explicativo propuesto mediante regresión logística es globalmente significativo con las variables seleccionadas (p-valor < 0,05). Para los análisis individuales se utilizará el test de Wald, similar en su interpretación al estadístico t empleado habitualmente en los modelos de regresión lineal: mayor significación para aquellas variables en las que el valor del estadístico sea elevado y, por tanto, cuanto menor sea el p-valor (véase cuadro 2). La inclusión de las variables obtenidas en el modelo –las cuales presentan una importante capacidad de generalización– alcanza una clasificación global de un 67,3%, capacidad que mejora entre los asalariados implicados emocionalmente (69,2%) y que se reduce para los desimplicados (65,3%), lo que apunta a que los primeros resultan más fáciles de identificar.

A continuación se comentan las variables incluidas en el modelo final agrupadas por categorías. De este modo, en referencia a las variables de naturaleza sociodemográfica, en el cuadro 2 se aprecia que la probabilidad de que un individuo desarrolle implicación emocional con su puesto de trabajo, es decir, que el desempeño laboral represente un elemento importante para la autoestima del mismo, es superior entre los hombres, de mayor edad, que conviven en pareja o están casados y que acumulan un elevado número de años de permanencia en la organización.

Desde el punto de vista de las variables de carácter laboral, el asalariado implicado emocionalmente desempeña tareas que requieren de un aprendizaje continuo (complejo o retador), dispone de autonomía para decidir sobre el orden de las tareas, no es interrumpido y dispone de tiempo suficiente para su desempeño. Además, mantiene buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo al mismo tiempo que percibe que su superior resuelve adecuadamente los conflictos que van surgiendo. Por otra parte, tiene capacidad para influir en las decisiones que son importantes para su trabajo y para aportar nuevas ideas, trabaja en equipo y dispone de facilidades que le permite conciliar su vida personal con la laboral. Asimismo el asalariado europeo implicado con su trabajo tiene la sensación de estar desarrollando un trabajo útil y bien hecho, no se siente obligado a ocultar los propios sentimientos o emociones y no percibe que sus valores personales entren en conflicto con el contenido de su actividad. La única variable de contexto organizativo que entra en el modelo definitivo es el tipo de sector según la titularidad de la propiedad de los medios de producción. Así, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los asalariados del sector público se muestran más implicados que sus colegas del sector privado. Por último, respecto a las variables de tipo actitudinal hay que indicar que la implicación emocional emerge de forma más significativa entre los asalariados europeos más motivados y con menor nivel de estrés.

A pesar de todo, el impacto de cada una de las variables significativas en la probabilidad de mostrar mayor o menor nivel de implicación emocional difiere sustancialmente de unas a otras, como indica el análisis de los intervalos de confianza obtenidos para los correspondientes exponentes de  $B$  (véase cuadro 2). Como era de esperar, un importante número de variables laborales condicionan el desarrollo de la implicación emocional, constituyendo la categoría más determinante para comprender el fenómeno investigado. A continuación se enumeran las diferentes variables seleccionadas por el modelo en orden decreciente en su impacto sobre la implicación emocional. De esta manera, el efecto más intenso se aprecia en la variable «significación de tareas» ( $OR = 2,341$ ), de tal modo que los individuos que consideran que desempeñan tareas útiles –tanto para la organización en sí como para la sociedad en general– se muestran mucho más implicados con su actividad laboral. En estas circunstancias, la actividad profesional adquiere un significado especial para el individuo, lo que le lleva a sentirse más identificado desde un punto de vista afectivo o emocional con el propio trabajo. En segundo lugar, la variable con mayor influencia sobre el fenómeno investigado es la que hace referencia a la ocultación de sentimientos, con un cociente de «odds ratios» de 2,038, de forma que la ausencia de tal demanda duplica la probabilidad relativa de estar implicado emocionalmente con el trabajo. Esta variable presenta un intervalo de confianza amplio, ya que el límite superior para la razón evaluada es 228,8%, mientras que en el extremo inferior esta misma razón se sitúa en el 181,6%. En valores similares se halla la probabilidad de la variable referida a la posibilidad de conflicto entre los valores personales y las exigencias del puesto, ya que cuando el propio desarrollo de las tareas no entra en conflicto con los valores individuales, la probabilidad de estar implicado es casi el doble que cuando se produce la situación contraria. En este caso el intervalo de confianza oscila entre un 165,1 y un 219,2% en la hipótesis más positiva. Como se puede apreciar, de nuevo entra en juego otra variable estrechamente relacionada con la dimensión afectiva de la actitud individual, lo que ratifica el hecho de que fundamentalmente lo que atrae y vincula al individuo con su trabajo –implicación– depende sobre todo del sentimiento que este le genere.

Otro de los efectos más intensos se aprecia en la relación con la variable que representa la posibilidad del individuo de participar en la toma de decisiones, obteniéndose un cociente de «odds ratios» de 1,615. A continuación aparece la disponibilidad de tiempo suficiente para la realización del trabajo, que constituye el quinto factor más relacionado con la implicación emocional (OR: 1,445). En esta exposición por orden de importancia surge ahora la variable que representa el sentimiento de estar realizando un trabajo bien hecho (OR = 1,398).

La sexta variable que es seleccionada por el modelo de regresión logística es de naturaleza sociodemográfica, en concreto el género (OR = 1,295). Este resultado indica que la probabilidad relativa de que un hombre se implique emocionalmente con su trabajo aumenta casi en 1,3 que si se trata de una mujer trabajadora o lo que sería igual aumenta un 129 % la ratio de probabilidad de que un hombre esté implicado emocionalmente frente a la ocurrencia del suceso contrario.

En relación con el desarrollo de tareas complejas se aprecia que la probabilidad relativa de que un individuo se sienta implicado emocionalmente con su puesto de trabajo aumenta entre aquellas personas que realizan este tipo de tareas retadoras que requieren de un aprendizaje continuo.

La capacidad de resolución de conflictos del líder también se relaciona con el grado de implicación emocional que desarrollan sus colaboradores, impactando positivamente con una probabilidad relativa de 124,1 %. De modo complementario, la participación del empleado –materializada en la posibilidad de poner en práctica sus propias ideas– aumenta la probabilidad de estar implicado con una razón de probabilidades de 1,202, con un intervalo de confianza localizado entre 102,6 y 140,8 %. También es más probable el desarrollo de la implicación emocional entre los asalariados que trabajan en equipo (OR = 1,198) y que cuentan con amistades en su lugar de trabajo (OR = 1,197). Regresando de nuevo a la categoría de variables sociodemográficas, los resultados obtenidos sugieren que los asalariados que viven en pareja o están casados presentan mayor probabilidad relativa de mostrarse implicados en comparación con los que están solteros o viven solos (OR = 1,184)

El resto de variables que inciden sobre la probabilidad relativa de desarrollar apropiados niveles de implicación emocional son disponer de facilidades para la conciliación entre la vida personal y laboral (OR = 1,186), estar motivado en el lugar de trabajo (OR = 1,166) y contar con autonomía para decidir el orden en el que se desempeñan las tareas (OR = 1,135).

Algunas variables del modelo se relacionan negativamente con el desarrollo de la implicación emocional. Esta circunstancia se produce cuando se desarrolla un trabajo con muchas interrupciones (OR = 0,872), cuando se trabaja en organizaciones de titularidad privada (OR = 0,706) y cuando el empleado se encuentra estresado como consecuencia del desarrollo de su actividad laboral (OR = 0,492) de tal forma que un asalariado con estrés presenta menor probabilidad de mostrarse implicado emocionalmente en comparación con otro que no lo esté (la probabilidad relativa oscila entre el 43,5 y el 55,8 %).

Cuadro 2. Regresión logística: Factores que determinan la implicación emocional en el puesto de trabajo

Variables en el modelo de regresión logística binaria	B	ET	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	IC 95 % EXP (B)	
							Inf.	Sup.
<b>Variables sociodemográficas</b>								
Género	0,259	0,059	19,516	1	0,000	1,295	1,155	1,452
Edad	0,052	0,023	5,283	1	0,022	1,053	1,008	1,101
Estado civil	0,169	0,069	5,965	1	0,015	1,184	1,034	1,356
<b>Variables laborales</b>								
Tipo de tareas								
Su trabajo le proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho ( <b>Identidad de tarea</b> ) (RI)	0,335	0,161	4,331	1	0,037	1,398	1,020	1,916
Tiene la sensación de estar haciendo un trabajo útil ( <b>Significado de tarea</b> ) (RI)	0,850	0,101	70,969	1	0,000	2,341	1,920	2,853
Tareas complejas (RI1)	0,235	0,061	14,628	1	0,000	1,265	1,121	1,427
Interrupción de tareas (DI2)	-0,137	0,061	5,057	1	0,025	0,872	0,773	0,983
Autonomía								
Orden de tareas (RI)	0,127	0,065	3,841	1	0,050	1,135	1,000	1,288
Apoyo social								
Amistad trabajo (RI) ( <b>H2.3.3</b> )	0,180	0,075	5,733	1	0,017	1,197	1,033	1,387
Estilo directivo								
El líder es bueno resolviendo conflictos (RI) ( <b>H2.3.4</b> )	0,216	0,078	7,660	1	0,006	1,241	1,065	1,447
Participación								
Puede poner en práctica sus propias ideas en su trabajo (RI)	0,184	0,081	5,217	1	0,022	1,202	1,026	1,408
Influir en decisiones que son importantes para su trabajo (RI)	0,479	0,069	48,005	1	0,000	1,615	1,410	1,850
Algunos indicadores de la calidad del empleo								
Trabajo en equipo (RI)	0,181	0,076	5,648	1	0,017	1,198	1,032	1,391
.../...								

Variables en el modelo de regresión logística binaria	B	ET	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	IC 95 % EXP (B)	
							Inf.	Sup.
.../...								
Conciliación vida personal-laboral (RI)	0,171	0,073	5,443	1	0,020	1,186	1,028	1,370
Tiempo suficiente (RI)	0,368	0,101	13,265	1	0,000	1,445	1,185	1,761
Autoevaluación (RI)	0,223	0,069	10,478	1	0,001	1,250	1,092	1,431
Su trabajo implica realizar tareas que entran en conflicto con sus valores personales (DI)	0,643	0,072	79,292	1	0,000	1,903	1,651	2,192
Su trabajo le exige que oculte sus sentimientos (DI)	0,712	0,059	145,683	1	0,000	2,038	1,816	2,288
<b>Variables de contexto organizativo</b>								
Privado	-0,348	0,060	33,185	1	0,000	0,706	0,627	0,795
<b>Variables actitudinales y de resultado</b>								
Motivación	0,154	0,065	5,562	1	0,018	1,166	1,026	1,326
Estrés	-0,708	0,063	125,212	1	0,000	0,492	0,435	0,558
<b>Constante</b>	-3,027	0,221	188,134	1	0,000	0,048		
X <sup>2</sup> Test de eficiencia-Modelo global							1.119,780	
Nivel de significación							0,000	
Grados de libertad							22	
<b>% Predicción correcto</b>								
<b>Modelo completo</b>							67,3 %	
Modelo de asalariados implicados emocionalmente con su actividad laboral							69,2 %	
Modelo de asalariados no implicados emocionalmente con su actividad laboral							65,3 %	
<b>Prueba de Hosmer-Lemeshow 4,395-0,820</b>								
<sup>1</sup> Recurso laboral. <sup>2</sup> Demanda laboral.								
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.								

A modo de resumen habría que destacar el elevado número de variables significativas que se mantienen en el modelo, aunque muchas otras han sido expulsadas del mismo a pesar de que mostraron una asociación significativa en un contexto bivariado con la implicación emocional. Otra conclusión relevante es la presencia de variables de las cuatro categorías que la revisión bibliográfica identificó como antecedentes del fenómeno investigado. Este resultado confirma el planteamiento realizado en la hipótesis 2 evidenciando que la implicación emocional que un individuo desarrolla hacia su organización viene determinada, por un conjunto de variables socio-demográficas, laborales, de contexto organizativo y actitudinales o de resultado.

## 7.2.2. Modelo de regresión no lineal

La determinación del modelo de red neuronal en la discriminación de asalariados europeos implicados y no implicados emocionalmente con sus puestos de trabajo es desarrollado siguiendo los siguientes pasos: elección de las variables importantes (selección a partir del coeficiente de incertidumbre simétrica SU), elaboración de los conjuntos de aprendizaje, validación y test, entrenamiento de la red neuronal y evaluación del rendimiento.

Como ya se ha puesto de manifiesto en varias ocasiones son numerosos los estudios que han demostrado el mejor rendimiento de las redes neuronales en problemas de clasificación. En el presente epígrafe se contrastan los resultados obtenidos por la red neuronal con la heurística ELM y por el modelo clásico de regresión logística obtenido en páginas anteriores. Es decir, se identifican los factores asociados con el desarrollo de la actitud de la implicación en su dimensión emocional, y se compara la eficacia de las técnicas estadísticas tradicionales frente a los novedosos modelos de redes neuronales artificiales, teniendo presente que ambos procedimientos no son excluyentes entre sí, sino que se complementan el uno al otro en la búsqueda de la mejor opción metodológica para alcanzar un resultado óptimo. Con tal premisa hay que indicar que la arquitectura elegida para el diseño del modelo de red neuronal de este trabajo se seleccionó de forma empírica y consta de tres capas: una de entrada, una oculta y una de salida. La capa de entrada la integran 39 variables predictoras, la oculta cuenta con 15 nodos y la capa de salida con otros dos nodos, uno por clase. La red neuronal artificial, aun siendo sencilla, tiene un total de 600 parámetros para ELM (15 de sesgo, más  $39 \times 15$  entre la capa de entrada y la capa oculta).

Según MASTER (1993) existe un amplio abanico de medidas de rendimiento de las redes neuronales artificiales: la media cuadrática del error, las matrices de confusión o los índices de sensibilidad y especificidad, entre otras. En este estudio la evaluación del rendimiento se realiza a partir de los índices de sensibilidad, especificidad y eficacia (véase cuadro 3). La sensibilidad de un instrumento de diagnóstico como el utilizado se mide por el porcentaje de la clase objeto de estudio – en este caso, los individuos implicados emocionalmente con sus puestos de trabajo– que el modelo resultante es capaz de clasificar correctamente. Por su parte, la especificidad determina el porcentaje de la otra clase –asalariados desimplicados– que resulta bien clasificada por la red. Finalmente, a raíz de los dos índices anteriores, la eficacia expresaría el porcentaje de sujetos (implicados y no implicados emocionalmente) que cada uno de los modelos clasifica correctamente de forma general.

Cuadro 3. Precisión de los modelos de clasificación

% clasificación correcta	Índice de rendimiento	Regresión logística	Red neuronal
Clasificación general .....	Eficacia	67,3 %	77,4 %
Clasificación clase I (implicados) .....	Sensibilidad	69,2 %	79,6 %
Clasificación clase II (desimplicados) .....	Especificidad	65,3 %	74,9 %

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 3 se presentan tales indicadores del rendimiento tanto para la regresión logística como para el modelo de red neuronal. Aunque los dos modelos evaluados resultan sólidos en la representatividad de las medidas de precisión, en dicho cuadro se aprecia que el algoritmo ELM, basado en redes neuronales, presenta el mayor nivel de eficacia: 77,4% frente al 67,3% de la regresión logística. Esta circunstancia también se manifiesta en cuanto a la sensibilidad y especificidad, por lo que el modelo de red neuronal artificial se muestra como el mejor procedimiento para clasificar a los individuos tanto implicados como no implicados emocionalmente con su actividad laboral. Estos resultados sugieren que los dos modelos son apropiados para alcanzar los objetivos de la presente investigación, complementándose uno a otro hasta hacer más comprensible el fenómeno analizado.

Una vez demostrada la capacidad de las redes neuronales como técnica de análisis estadístico de clasificación de la clase a continuación se aplica un análisis de sensibilidad cuya finalidad es determinar el efecto o importancia no lineal de cada variable predictora sobre el estado de la implicación emocional con el puesto de trabajo. Este procedimiento permite superar una de las críticas más importantes que se han lanzado contra el uso de las redes neuronales artificiales, esto es, la dificultad para comprender la naturaleza de las representaciones internas generadas por el modelo de red neuronal artificial.

El método empleado en la presente investigación (ELM) para el desarrollo del análisis de sensibilidad selecciona los 300 mejores clasificadores de un total de 3.000 y se promedian las sensibilidades de los 300 para cada uno de los atributos. De este modo, y a partir del modelo general inicialmente entrenado, se obtiene el valor de la medida de sensibilidad para cada variable predictora sobre el desarrollo de la implicación emocional obteniéndose un *ranking* de sensibilidades (véase cuadro 4). De esta forma, los primeros valores del cuadro corresponden a las variables explicativas con más influencia o relación con la variable dependiente –implicación emocional–.

Cuadro 4. Medida de sensibilidad de las variables predictoras

Variable predictora	Sensibilidad
1. Motivación .....	55,8749
2. Tareas repetitivas 10 min. ....	54,4020
3. Estrés .....	49,6416
4. Tipo de contrato .....	45,8598
5. Tiempo suficiente para realizar las tareas .....	44,4908
6. Sabe lo que se espera de usted en el trabajo (no ambigüedad de rol) .....	44,4682
7. Evaluación formal .....	42,7380
	.../...

Variable predictora	Sensibilidad
.../...	
8. Su trabajo le exige que oculte sus sentimientos .....	42,1364
9. Tiene la sensación de estar haciendo un trabajo útil (significado de tarea) .....	41,4300
10. Su trabajo le proporciona el sentimiento de realizar un trabajo bien hecho (identidad de tarea)	38,6898
11. Puede poner en práctica sus propias ideas en su trabajo .....	35,6378
12. Tareas monótonas .....	34,7778
13. Participación, puede influir en decisiones que son importantes para su trabajo .....	34,5133
14. Le consultan antes de fijar objetivos .....	32,5758
15. Su trabajo implica realizar tareas que entran en conflicto con sus valores personales .....	32,5012
16. Trabajo en equipo .....	32,4204
17. Formación .....	31,7928
18. Edad .....	28,9575
19. Recibe formación en la empresa .....	28,5327
20. Evalúa su propio trabajo .....	28,0023
21. Pareja .....	27,9051
22. Género .....	27,7740
23. Autonomía en los métodos de trabajo .....	27,7283
24. Autonomía en el orden de tareas .....	27,6669
25. Puede asistir a reuniones periódicas para exponer su punto de vista .....	26,5084
26. Desarrollo profesional .....	26,4216
27. Interrupción de tareas .....	26,1315
28. Autonomía en los ritmos de trabajo .....	26,0931
29. Requieren las tareas diferentes habilidades .....	25,8673
30. Puede dar su opinión en la elección de compañeros .....	25,8441
31. Tareas complejas .....	25,0247
32. Tipo de sector (otros, público y privado) .....	24,7920
33. Amistad en el trabajo .....	24,6325
34. Antigüedad .....	20,6641
35. Tareas monótonas .....	16,3872
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.	

A la vista de estos resultados puede concluirse que las variables con mayor influencia de forma no lineal en el desarrollo de la implicación emocional son la motivación laboral ( $S = 55,8749$ )<sup>1</sup>, hasta tal punto que si dicha variable se eliminara del modelo la capacidad de predicción de este se vería notablemente mermada. De este modo se puede afirmar que el desarrollo de la implicación laboral necesita de un cierto estímulo que se manifiesta en forma de motivación laboral. A muy corta distancia de la motivación, el análisis de sensibilidad revela que otros atributos a los que los gestores organizativos deben prestar atención son el desempeño de tareas repetitivas ( $S = 54,4020$ ) y el estrés ( $S = 49,6416$ ). Curiosamente ambas variables se erigen como antecedentes negativos para el desarrollo de la implicación emocional en el modelo final de regresión logística binaria.

El análisis de redes neuronales también descubre que el desarrollo de la implicación depende del tipo de contrato del asalariado ( $S = 45,8598$ ), del tiempo que disponga para realizar las tareas ( $S = 44,4908$ ), de su grado de conocimiento acerca de lo que se espera de él en su trabajo ( $S = 44,4682$ ), de la existencia o no de procesos formales de evaluación del desempeño ( $S = 42,7380$ ). Aunque hay más variables asociadas al desarrollo de la implicación emocional con el puesto de trabajo, las mencionadas anteriormente son las más importantes de todas.

Las redes neuronales, al ser un método estocástico, son especialmente eficaces en la interpretación de atributos de sensibilidad extrema, siendo las variables que ocupan las primeras y últimas posiciones del *ranking* las que presentan una significación estadística más nítida. En este sentido, los resultados del análisis de sensibilidad de redes neuronales aportan más información que el modelo de regresión logística binaria desarrollado en el epígrafe anterior, ya que variables que no son incluidas en el modelo final lineal sí son contempladas en el no lineal por su nivel de influencia en el desarrollo de la implicación emocional, complementándose así la información aportada por ambos. Lo que muestra evidencias sobre el valor añadido que puede llegar a contribuir un análisis sobre el efecto agregado no lineal del conjunto de variables incluidas en el modelo final.

## 8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A pesar de los progresos acaecidos, la presión competitiva del mercado actual provoca que la finalidad última de la gestión de recursos humanos no haya cambiado tanto en la mayoría de las organizaciones de hoy en día: producir lo máximo al menor coste posible. La diferencia con la visión tradicional radica en una cuestión de enfoque, desde el punto de vista del individuo al superarse la visión taylorista del hombre económico, va ganando creciente protagonismo la visión del trabajo como fuente potencial de satisfacción de necesidades personales o intrínsecas: autorrealización, bienestar, seguridad, etc. Esta nueva perspectiva asume que lo que realmente

<sup>1</sup> Este valor indica el lugar promedio en el que aparece cada uno de los atributos analizados.

mueve a las personas habrá que hallarlo en algo más complejo que lo económico, por ejemplo, los valores, las emociones o los sentimientos.

Desde el punto de vista de la organización, tradicionalmente se ha considerado que las variables laborales y organizativas ejercían un moderado efecto sobre el comportamiento humano en las mismas. Esta circunstancia se ha traducido por parte de los responsables en focalizar en mayor medida las energías en la fase de reclutamiento y selección de aquellas personas que ya muestran conductas favorables hacia el trabajo, o bien de quienes reúnen las condiciones que les predisponen a ello con facilidad, una vez situados en el nuevo entorno laboral. Sin embargo, aunque la adquisición de competencias constituye un elemento crítico, el éxito no estará garantizado mientras no se preste mayor atención en el día a día a los estados cognitivos y afectivos de los miembros que integran las organizaciones, ya que existen evidencias empíricas que demuestran que las experiencias laborales están influenciadas por una multitud de emociones y sentimientos con importantes consecuencias para el desempeño individual y organizativo. Por ello cualquier práctica de recursos humanos que repara en ellas debe asumir un papel protagonista en la organización.

Precisamente, la presente investigación adopta este nuevo enfoque tanto desde del plano individual como organizativo asumiendo como objeto de estudio una actitud laboral en la que las expectativas del individuo sobre su desempeño adquieren crucial importancia para su autoestima –la implicación emocional–, a la vez que concede todo su valor a la capacidad de las condiciones laborales para el desarrollo de este fenómeno clave en el fomento de ciertos comportamientos y conductas individuales positivas en el seno de la organización.

Pero, ¿cuál es verdaderamente el motivo que justifica dedicar dinero, tiempo y esfuerzo en reparar en el impulso y fomento de tal actitud? A día de hoy aún resulta natural encontrar directivos que realizan este tipo de cuestiones. Si la única razón para movilizar recursos en la organización es el factor economicista, el argumento es simple: coexisten evidencias empíricas que confirman que disponer de personas implicadas con su trabajo proporciona ventajas competitivas. La eficacia de las organizaciones está condicionada por las actitudes y comportamientos desarrollados por las personas que las integran. En este sentido, el estado afectivo o emocional en que se encuentran los individuos en el escenario laboral constituye un factor determinante para asegurar, y garantizar, la supervivencia a largo plazo de la empresa.

En esta línea, entra en juego la hipótesis H1 cuando se afirma el papel de la autoestima individual como consecuencia de la congruencia entre las expectativas individuales en la relación esfuerzo-desempeño y sobre la relación desempeño-resultados o recompensa todo ello condicionado en gran parte por los factores configuradores de los escenarios laborales de los cuales son responsables los gestores organizativos. Ello resulta confirmado con quizás la aportación más novedosa que se ha obtenido a raíz de la inclusión de variables de carácter laboral como categoría dominante en el desarrollo de la implicación emocional. Al ponerse de manifiesto que entre las mismas existen componentes que no son fácilmente observables por los gestores organizativos a primera vista y que, sin embargo, el trabajador puede llegar a sufrir de forma significativa con impacto significativo en los resultados individuales y organizativos. Por ejemplo, aspectos

relacionados con los sentimientos del individuo sobre su desempeño con variables como la actividad laboral le proporciona a Ud. el *sentimiento* de realizar un trabajo bien hecho (identidad de tarea), si tiene la *sensación* de desempeñar un trabajo útil (significado de tareas), si percibe que el trabajo le exige la ocultación de los propios *sentimientos* o si el mismo contiene tareas cuyo desempeño entra en *conflicto con los valores personales*. Este resultado estaría en consonancia con las evidencias que la literatura muestra en relación con el Modelo de las Características del Puesto de Trabajo de HACKMAN y OLDHAM (1980) que apunta a que el individuo en su lugar de trabajo experimenta Estados Psicológicos Críticos (EPC) que impactan en el desarrollo o no de altos niveles de motivación interna afectando al desarrollo de la implicación emocional. Según los autores, dichos EPC dependen fundamentalmente de variables relacionadas con el contenido del puesto de trabajo como la identidad y significado de la tarea.

En segundo lugar, otro objetivo determinante de esta investigación que ha sido constatado es que el desarrollo organizativo de conductas de implicación emocional puede ser promovido a partir de prácticas y políticas de recursos humanos que reparen en aspectos tanto objetivos como subjetivos –agrupados estos en cuatro categorías de variables– (hipótesis H2) relacionados con el individuo en su lugar de trabajo.

En referencia a la hipótesis que relaciona el desarrollo de la implicación emocional con condiciones laborales que configuran el escenario laboral (hipótesis H3), se observa que tal y como se afirmaba en el planteamiento general, este conjunto de variables desempeñan un rol determinante muy superior con respecto al del resto de categorías, para el desarrollo de la implicación emocional. Esta afirmación se deriva del hecho de que solo un número muy reducido de variables pertenecientes a dicha categoría han resultado no estar asociadas de forma significativa con el desarrollo del fenómeno objeto de estudio. De forma que se ha obtenido una sutil idea sobre la situación de los asalariados europeos en términos de implicación emocional. Indicando que sin una apreciable diferencia entre hombres y mujeres, manifiestan estar implicados emocionalmente aquellos que disponen de contratos laborales indefinidos, que desempeñan tareas complejas o retadoras, que disponen de autonomía laboral, de posibilidades de participar en la organización, de amistades en la empresa y que el propio trabajo les proporciona positivos sentimientos en relación con su desempeño laboral.

Con respecto al grupo de variables de contexto organizativo únicamente el tipo de sector en función a la propiedad de los medios de producción (público, privado o mixto) se erige como variable asociada estadísticamente significativa con el desarrollo de la implicación emocional.

Por último, con respecto a la cuarta categoría de variables –actitudinales– y de resultado, solo dos de las analizadas resultan estar asociadas estadística y significativamente con la implicación emocional: la motivación laboral y el estrés.

En relación con la hipótesis 4, por un lado, con la regresión logística (modelo lineal) se ha logrado determinar el efecto agregado de un conjunto de variables pertenecientes a las cuatro categorías contempladas inicialmente, así como su combinación más eficiente en la explicación y

predicción de la probabilidad de que los asalariados europeos se encuentren implicados –o desimplicados– emocionalmente con el contenido de su actividad laboral. Por otro lado, el análisis de redes neuronales artificiales confirma el mejor rendimiento y eficacia de dicha técnica novedosa para analizar problemas de clasificación si se compara con una técnica clásica lineal como es la regresión logística binaria. Por lo que una vez más se ratifica que ambos procedimientos no son excluyentes entre sí, sino que se complementan el uno al otro en la búsqueda de la mejor opción metodológica en el logro del resultado óptimo en la clasificación de trabajadores en términos de implicación emocional con su actividad laboral. Aunque los dos modelos obtenidos resultan sólidos en la representatividad de las medidas de precisión, se concluye que la técnica no lineal basada en redes neuronales presenta el mayor nivel de eficacia: 77,4% frente al 67,3% de la regresión logística para alcanzar los objetivos de la presente investigación.

A la vista de los resultados obtenidos en la presente investigación, se considera imprescindible aunar esfuerzos para aumentar la implicación emocional de los asalariados para mejorar la competitividad de las empresas europeas. Estas evidencias plantean y sugieren una serie de desafíos organizativos.

En primer lugar, todavía existen demasiadas organizaciones que obvian la dimensión emocional o afectiva del componente humano que las integran, optando a propósito por un estilo de gestión donde prima exclusivamente la racionalidad en detrimento de una necesaria emotividad. Incluso a veces tan deseado equilibrio entre razón y emoción no depende exclusivamente de las organizaciones, sino que el individuo ha sido educado para actuar sin mostrar sus emociones en determinados contextos como el laboral. Sin embargo, en esta investigación se ha puesto de manifiesto que una gestión de personas desde un enfoque meramente racional disminuye de manera notable las posibilidades de eficiencia y eficacia organizativa como consecuencia, por ejemplo, del desaprovechamiento del talento humano o del desarrollo de estados de completa desvinculación del individuo con el proyecto general de la organización. Esta circunstancia dificulta las demandas de flexibilidad o adaptabilidad que las organizaciones exigen a sus empleados para sobrevivir en un mercado cada vez más global y competitivo. En este marco de referencia –al que se unen determinadas características inherentes a ciertos trabajos: especialización, formalización, monotonía, etc.– es prácticamente utópico pretender contar con individuos implicados con su trabajo y con la organización que les proporciona el mismo.

Un área de mejora en esta línea consistiría en apostar decididamente por modelos de gestión que destaquen la integración de los valores en la vida organizacional. Es decir, los responsables de recursos humanos deberían implantar una «dirección por valores» fundamentada en la importancia de la confianza como paso previo para generar vínculos perdurables entre el trabajador y la actividad que este realiza. El estímulo para el desarrollo de la implicación emocional de los empleados debería tener en consideración cada uno de los parámetros de la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Implicación emocional} = & \text{Conocimiento} + \text{Información} + \text{Sensibilidad} + \\ & + \text{Finalidad} + \text{Sentido} + \text{Voluntad} + \text{Confianza} \end{aligned}$$

A priori la operativa es bien sencilla. A partir del sustrato que alimenta el talento o conocimiento de las personas la organización debería facilitarles un escenario que contemple aspectos objetivos y subjetivos relacionados con las condiciones laborales, que estimulen y cuiden la *razón*, por un lado, y la sensibilidad, por otro. Para ello, el punto de partida sería proveer a los trabajadores de la *información* y la *finalidad* relativa a la actividad laboral que deben desempeñar. El *sentido* les proporcionará la necesaria creencia y aceptación de los objetivos y los valores organizacionales que requiere la generación de *voluntad* que será en última instancia lo que les movilice con una determinada conducta y en una dirección específica. Sin embargo, nada de ello perdurará en el tiempo si no existe un adecuado clima de *confianza*. La «voluntad» junto con la «confianza» adquieren especial relevancia para modelar en buen término una predisposición individual que perdure en el tiempo, lo que ayudaría a contar con personas «implicadas» en su lugar de trabajo, con autoestima apropiada, comprometidas personalmente con el proyecto profesional y con carácter para realizar esfuerzos considerables para las organizaciones a las que pertenecen.

De igual modo, el conocimiento del perfil del asalariado europeo implicado emocionalmente con su trabajo supone una guía de utilidad inestimable para los responsables de recursos humanos en el diseño e implantación de estrategias organizativas. Conscientes de la trascendencia que este hecho puede tener a nivel práctico se han puesto de manifiesto cuáles son las variables que impulsan los sentimientos de implicación emocional. Los gestores de recursos humanos que sean capaces de otear el horizonte más allá de los resultados a corto plazo podrán convertir los problemas en oportunidades, interviniendo sobre el ajuste persona-puesto y evaluando el impacto que un correcto diseño de estos tiene sobre las reacciones afectivas de sus colaboradores. Solo alcanzando a conocer exactamente qué y cómo se sienten los trabajadores podrán reorientarse las prácticas de gestión, en aras a alcanzar resultados sostenibles en el tiempo y organizaciones integradas por sujetos implicados emocionalmente con su profesión. Algunas recomendaciones a considerar en esta línea se exponen a continuación.

Los directivos deben facilitar la participación del empleado en todas las decisiones que son importantes para su trabajo, ofrecer discrecionalidad para la puesta en práctica de las ideas propias, así como fomentar la autonomía laboral. Estos tres pilares solo pueden sustentarse en el valor básico de la confianza.

Asimismo, los gestores organizativos deben estar alerta ante la posibilidad de que ciertas demandas laborales puedan entrar en contacto con los valores individuales o exigir al empleado que oculte sus propios sentimientos dado el efecto pernicioso que tales circunstancias generarían sobre la implicación emocional.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que debido a la actual tendencia de simplificación de las estructuras organizativas, el desarrollo profesional de los trabajadores se vea limitado y ello derive en consecuencias negativas para el fomento de la implicación. Para contrarrestar esta amenaza, los directivos de recursos humanos deberían promover acciones que aseguren la asignación de tareas retadoras y de mayor complejidad.

En otro sentido, los gestores del siglo XXI harían bien en alentar el sentimiento grupal en las organizaciones, dado que el apoyo social se ha mostrado como un notable elemento potenciador de sinergias competenciales y conductuales (trabajo en equipo) con la consiguiente mejora de la productividad. En esta línea, se ratifican las evidencias empíricas que sugieren que los trabajadores que cuentan con relaciones de amistad en el trabajo son más susceptibles de sentirse implicados con lo que hacen.

Finalmente, desde la cúspide organizativa habría que trabajar para superar las limitaciones estructurales y culturales relacionadas con la conciliación de la vida personal y laboral. La puesta en marcha de medidas que faciliten el equilibrio trabajo-familia producirá beneficios a la organización, como la reducción del absentismo y la rotación laboral, al mismo tiempo que mejora el bienestar general del empleado lo que seguramente se traduzca en el desarrollo de actitudes positivas como la implicación emocional.

---

## Bibliografía

AKHTAR, Z. y SINGH, U. [2010]: «Job Involvement: A Theoretical Interpretation in Different Work Settings», *Research Report. Dept. of Psychology Karim City College*.

ASHFORTH, B.E. y HUMPHREY, R. H. [1995]: «Emotion in the workplace: A reappraisal», *Human relations*, núm. 48(2), págs. 97-125.

BAKKER, A. B. y DEMEROUTI, E. [2009]: «The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy», *Journal of Managerial Psychology*, núm. 24(3), págs. 220-236.

BAKKER, A. B.; VAN EMMERIK, I. J. H. y EUWEMA, M. C. [2006]: «Crossover of burnout and engagement in work teams», *Work y Occupations*, núm. 33, págs. 464-489.

BLANCH, A. y ALUJA, A. [2010]: «Job involvement in a career transition from university to Employment», *Learning and Individual Differences*, núm. 20, págs. 237-241.

BROWN, S. P. [1996]: «A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on job Involvement», *Psychological Bulletin*, núm. 120, págs. 235-255.

CAJAL, B.; JIMÉNEZ, R.; LOSILLA, J. M.; MONTAÑO, J. J.; NAVARRO, J. B.; PALMER, A.; PITARQUE, A.; PORTELL, M.; RODRIGO, M. F.; RUIZ, J. C. y VIVES, J. [2001]: «Las redes neuronales artificiales en psicología: un estudio bibliométrico», *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, núm. 3(1), págs. 53-64.

CARMELI, A. [2005]: «Exploring determinants of job involvement: an empirical test involvement: an empirical test», *International Journal of Manpower*, núm. 26, págs. 457-472.

CHUGHTAI, A. A. [2008]: «Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior», *Journal of Behavioral and Applied Management*, núm. 9(2), págs. 169-183.

DAVIS, R. y NEWSTROM, J. [1994]: *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill.

- DEMEROUTI E, BAKKER A. B., NACHREINER F. y SCHAUFELI W. B. [2001]: «The job demands resources model of burnout», *Journal of applied psychology*, núm. 80, págs. 499-512.
- DOLAN, S. [2008]: «Dirección por valores. Conferencia de actualización académica», España: *Revista ESADE*.
- DUBIN, R. [1961]: *Human relations in administration*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- FISHER, C. D. y ASHKANASY, N. M. [2000]: «The emerging role of emotions in work life: An introduction», *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), págs. 123-129.
- GAMERO, N. [2007]: *El clima afectivo en equipos de trabajo: antecedentes y consecuencias*, Tesis. Universidad de Valencia.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. [1997]: *La dirección por valores*. McGraw-Hill.
- GONZÁLEZ, L. y ELENA, J. D. [1999]: «Medida de la implicación en el trabajo: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario: Job Involvement», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, núm. 15(1), págs. 23-44.
- GRIFFIN, M. L.; HOGAN, N. L.; LAMBERT, E. G.; TUCKER-GAIL, K. A. y BAKER, D. N. [2010]: «Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff», *Criminal Justice and Behavior*, núm. 37(2), págs. 239-255.
- HACKMAN, J. R. y OLDFHAM, G. R. [1980]: *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- HALL, D. T. [1976]: *Careers in organizations*, Thousand, ed. Oaks, Sage.
- HO, C. C. [2006]: *A study of the relationships between work values, job involvement and organisational commitment among Taiwanese Nurses*. Doctoral Thesis, Queensland University of Technology.
- KONG, Y. [2009]: «A Study on the Job Engagement of Company Employees», *International Journal of Psychological Studies*, núm. 1(2), págs. 65-68
- LARASATI, A.; DE YONG, C. y SLEVITCH, L. [2011]: «Comparing neural network and ordinal logistic regression to analyze attitude responses», *Service Science*, núm. 3(4), págs. 304-312.
- LAWLER, E. E. [2000]: *Rewarding excellence* (13), San Francisco: Jossey-Bass.
- LODAHL, T. M. y KEJNER, M. [1965]: «The definition and measurement of job involvement», *Journal of Applied Psychology*, núm. 49, págs. 24-33.
- LÓPEZ-ARAÚJO, B.; OSCA, A. y RODRÍGUEZ, M. F. [2008]: «Estrés de rol, implicación con el trabajo y burnout en soldados profesionales españoles», *Revista Latinoamericana de Psicología*, núm. 40(2), págs. 293-304.
- LORENCE, J. y MORTIMER, J.T. [1985]: «Job involvement through the life course: A panel study of three age groups», *American Sociological Review*, núm. 50, págs. 618-638.
- MATHIEU, J. E. y FARR, J. L. [1991]: «Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, núm. 76(1), págs. 127.
- RABINOWITZ, S. y HALL, D. T. [1977]: «Organizational research on job involvement», *Psychological Bulletin*, núm. 84, págs. 265-288.

- RAINEY, H. y BOZEMAN, B. [2000]: «Comparing public and private organizations: Empirical research and power of the priori», *Journal of Public Administration Research and Theory*, núm. 10, págs. 447-469.
- SAAL, F.E. [1978]: «Job Involvement: A multivariate Approach», *Journal of Applied Psychology*, págs. 53-61.
- SALEH, S.D. y HOSEK, J. [1976]: «Job involvement: Concepts and Measurement», *Academy of Management Journal*, núm. 19, págs. 213-224.
- SINGH, S.K.G. [2009]: «A Study on employee participation in decision making», *Unitar E-Journal*, núm. 5(1), págs. 20-38.
- VENAKATACHALAM, J. y REDDY, K. S. [1996]: «Impact of job level and job tenure on work involvement, job involvement and job satisfaction in different organizations», *Human Relations*, págs. 76-81.
- WALSH, M. y MILNER, B. [2002]: «The potential for employee involvement in an established Irish branch of a US multi-national», *Irish Journal of Management*, núm. 23, págs. 71-84.
- WEISS, H. y CROPANZANO, R. [1996]: «Affective events theory: Atheoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work Research in Organizational Behavior», núm. 18, págs. 1-74.
- YOSHIMURA, A. [1996]: «A review and proposal of job involvement», *Keio Business Review*, núm. 33, págs. 175-184.

