



TESIS DOCTORAL

2019

RENDIMIENTO LABORAL Y CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL: SU RELACIÓN CON FACTORES PSICOSOCIALES EN MUESTRAS DE GUARDIAS CIVILES.

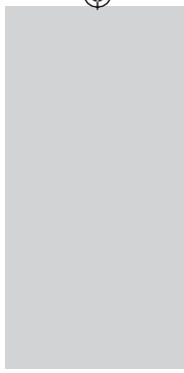
JOSÉ FRANCISCO JURADO DEL POZO
Máster universitario en Investigación en Psicología

PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA DE LA SALUD

Directora: Dra. Doña GABRIELA ELBA TOPA CANTISANO



Es mi deseo como sencillo gesto de agradecimiento dedicarle esta tesis doctoral a mi mujer Elena y a mi hijo Francisco Javier, por su amor, permanente cariño y comprensión.

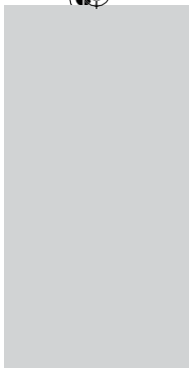


Agradecimientos

Esta tesis doctoral es el resultado de un trabajo conjunto, que no hubiera sido posible sin el ánimo y apoyo de mi familia, profesores y compañeros de trabajo, y sin la colaboración de los numerosos Guardias Civiles de la Comandancia de Córdoba que han participado. A todos ellos, deseo expresarle mi agradecimiento más sincero.

En especial, me gustaría dar las gracias a mi directora de tesis, la Dra. Gabriela Elba Topa Cantisano por su permanente y cordial disposición. Sin su profesionalidad, generosidad y orientación no hubiera sido posible alcanzar este objetivo. Igualmente, me gustaría agradecer al Teniente Coronel Jefe de la Comandancia de la Guardia Civil de Córdoba D. Juan Carretero Lucena, su apoyo, interés y su ejemplo a seguir como esencia de Guardia Civil.

Por último, deseo agradecer a mis padres que sean el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como en la vida, y por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo.



Índice

Agradecimientos	4
Lista de Tablas	7
Lista de Figuras.....	9
INTRODUCCIÓN	11
Objetivos y preguntas de investigación	16
Aportaciones esperadas y significación de esta investigación.....	17
Estructura de esta tesis	19
Referencias.....	21
<u>Capítulo 1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL</u>	23
Objeto y origen del estudio de los Recursos Humanos	25
La gestión de los Recursos Humanos	26
Principales materias en gestión de Recursos Humanos	28
La Conducta Organizacional.....	42
Principales materias en Conducta Organizacional	46
Estructura Organizacional de la Guardia Civil	63
Dirección General de la Guardia Civil.....	63
Gestión estratégica de la Guardia Civil	72
Referencias.....	75



Capítulo 2. ESTADO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO Y CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL EN UNA MUESTRA DE GUARDIAS CIVILES

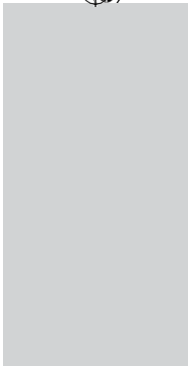
	79
Introducción	82
Contenido y Estado del Contrato Psicológico	82
Conductas de Ciudadanía Organizacional	85
Satisfacción Laboral.....	85
Método	87
Resultados	90
Conclusiones	94
Referencias.....	97

Capítulo3. JOB CRAFTING Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA MUESTRA DE GUARDIAS CIVILES

	101
Introducción	104
La Teoría de Demandas y Recursos Laborales.....	105
Job Crafting.....	107
Rendimiento Laboral	110
Satisfacción Laboral.....	111
Método	113
Resultados	117
Conclusiones	121
Referencias.....	125

Capítulo 4. CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS EMPÍRICOS 131

Aportaciones de los estudios empíricos	133
Limitaciones.....	135
Implicaciones prácticas y de intervención	136
Referencias.....	139



Lista de Tablas

Capitulo2

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones de las variables del estudio91

Tabla 2. Predictores de las Conductas de Ciudadanía Organizacional (H1)92

Tabla 3. Predictores de la Satisfacción Laboral (H1).....92

Tabla 4. Predictores de las Conductas de Ciudadanía Organizacional (H2)93

Tabla 5. Predictores de la Satisfacción Laboral (H2).....93

Capitulo3

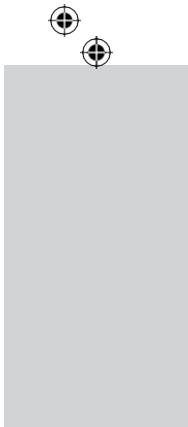
Tabla 1. Estadísticos descriptivos y matriz de correlaciones de las variables del estudio 118

Tabla 2. Predictores de la Satisfacción Laboral (H1)..... 119

Tabla 3. Predictores del Rendimiento en la Tarea (H2) 120

Tabla 4. Predictores del Rendimiento Contextual (H3) 121





Lista de Figuras

Introducción

Figura 1. Un sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos. 15

Capítulo 1

Figura 1. Materias en la Gestión de Recursos Humanos 29

Figura 2. Origen de la Conducta Organizacional 46

Figura 3. Materias en Conducta Organizacional..... 47

Figura 4. Estructura Orgánica de la Dirección General de la Guardia Civil 69

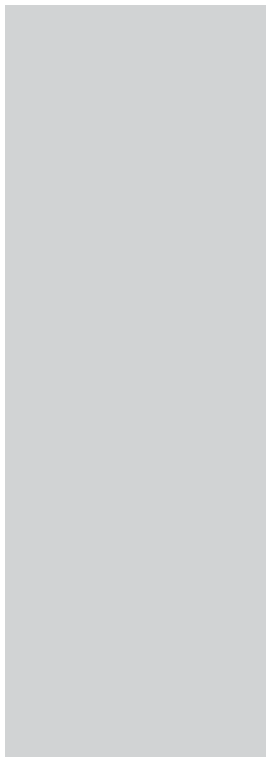
Capítulo 2

Figura 1. Variables e hipótesis del estudio 87

Capítulo 3

Figura 1. Variables e hipótesis del estudio 113

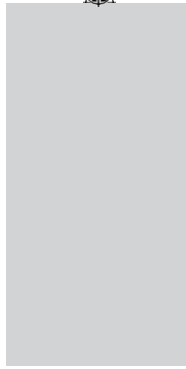




INTRODUCCIÓN







Introducción

En la actualidad la alta gestión de las organizaciones considera a los recursos humanos como un pilar fundamental en el éxito y desarrollo de estas, puesto que facilita la adopción de una perspectiva competitiva en un entorno dinámico e incierto (Dolan et al., 2007; De la Calle y Ortiz, 2004). Los recursos humanos focalizan su atención en una serie de factores que guardan una estrecha relación con la competitividad, de ahí el actual interés en las investigaciones relativas a la gestión del personal dentro de la actividad organizacional. Según Valle-Cabrera (2003), la evolución de la gestión del personal en el mundo empresarial ha dado lugar a que la dirección de las organizaciones conceda una gran importancia a los recursos humanos, hasta tal punto de convertirlos en un factor clave de su éxito o fracaso. Este planteamiento es ampliamente aceptado en la literatura (entre otros, Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Luck, 1996, Camisón, 1997; Monfort, 2000; Warren y Hutchinson, 2000).

Según Ferris et al. (1999); Longo (2005) y Dolan et al. (2007), tradicionalmente la gestión de los recursos humanos ha estado constituida por los siguientes procesos:

- Procesos básicos: planificación y análisis del puesto de trabajo.
- Procesos de afectación: reclutamiento, selección, socialización y pro-



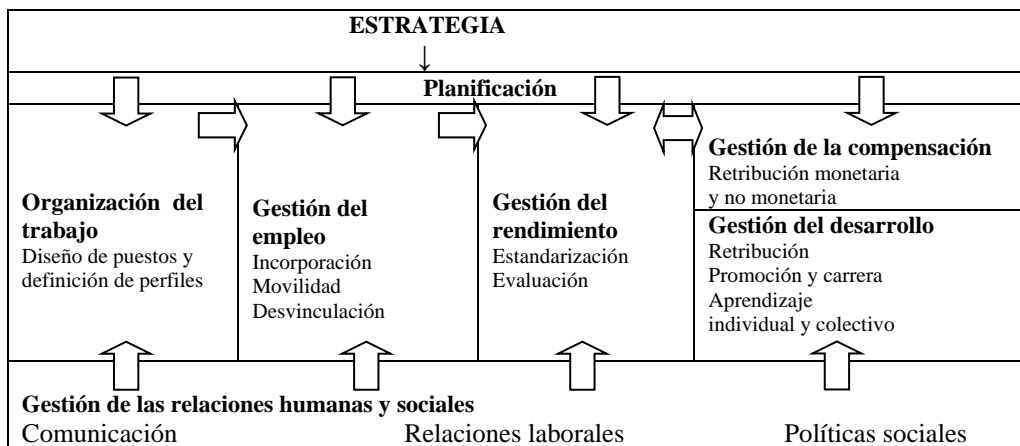
cesos sustractivos.

- Procesos de desarrollo: formación y gestión de carrera profesional.
- Procesos de desempeño: evaluación del rendimiento.
- Procesos de compensación: retribución y compensaciones.

Actualmente, el rendimiento laboral y su evaluación como proceso inherente a los recursos humanos, ha logrado una gran importancia a nivel internacional. Analizando la evolución de la gestión de recursos humanos en las Administraciones públicas de los países más desarrollados, nos encontramos con la necesidad cada vez más acuciante, de una correcta planificación estratégica de recursos humanos (Villoria, 2009). Esta planificación tiene como objetivo el poder disponer de las personas necesarias en cada momento para cubrir aquellas conductas que faciliten la ejecución exitosa de la estrategia (Valle-Cabrera, 2003). Igualmente, esta planificación englobaría procesos de selección y reclutamiento, así como de reducción de personal.

Otro aspecto importante es la necesidad de implementar políticas de refuerzo competencial con la intención de que faciliten al empleado público una mayor motivación para la ejecución de conductas efectivas y un mayor esfuerzo en la consecución de los objetivos estratégicos. Estas líneas de actuación deben ir orientadas a una mejor adecuación del empleado público a su puesto de trabajo.

Así pues, las políticas de personal vinculadas al rendimiento laboral ocupan un lugar estratégico en un sistema integrado de gestión de los recursos humanos de una organización. Según muestra la Figura 1, quedan situadas en una posición central, entre el subsistema de organización del trabajo, quien le aporta los diseños y las definiciones básicas necesarias para poder operar, y los de compensación y desarrollo, a quienes trasladan los datos necesarios y fundamentales para lograr alcanzar sus objetivos.



Fuente: Longo (2004, p114).

Figura 1. Un sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos.

Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de contar con algún procedimiento de evaluación del rendimiento para poder llevar a cabo de manera eficiente las políticas y prácticas de: Retribución, fundamentalmente aquellas que no tienen un carácter fijo; Promoción, cuando se intenta desligar ésta de la consolidación de méritos formales o bien de la propia antigüedad; Formación, cuando las competencias a desarrollar no responden a unas necesidades reales; Así como otras políticas y prácticas de personal ligadas al ámbito disciplinario, planificación de efectivos, gestión de excedentes, etc.

La evaluación del rendimiento centra su actividad en proporcionar datos relativos al grado de acierto de aquellas políticas adoptadas en los procesos de selección y reclutamiento, en el diseño de puestos y perfiles, así como en las medidas formativas y en los criterios de promoción, de tal manera que se consolida como un elemento clave para medir el éxito de las mismas.

No obstante, lo verdaderamente relevante para cualquier organización es que sus trabajadores contribuyan cualitativa y cuantitativamente de la mejor forma posible a la consecución de los objetivos establecidos. Es por ello, que todas las políticas de los recursos humanos deberían centrarse en esta finalidad. Es decir, habría que pensar en actuar sobre el rendimiento no solo para evaluarlo, sino con la principal intención de mejorarlo.



OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta Tesis doctoral es examinar la capacidad predictiva de las diferentes dimensiones del contrato psicológico sobre diferentes variables como las Conductas de Ciudadanía Organizacional y la satisfacción laboral. Así como la posible función mediadora de las variables de demandas y recursos laborales y el *job crafting*, sobre la satisfacción y el rendimiento laboral. En concreto, se analizarán dichos factores a través de dos estudios originales, con muestras y procedimientos independientes, que se centran en aspectos que la investigación precedente no ha explorado en profundidad. En cada uno de los estudios se exploran las relaciones de las conductas de ciudadanía organizacional y del rendimiento laboral de los trabajadores con variables específicas que, por una parte, han derivado del análisis previo de la literatura y, por otra, parecen relevantes de cara a las sugerencias de futuras intervenciones.

Más específicamente, el propósito de esta tesis es: a) analizar empíricamente las relaciones entre el contrato psicológico (Contenido y Estado) y las diferentes subdimensiones del Estado del contrato psicológico (cumplimiento socio-emocional y cumplimiento económico-profesional) con las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral.; b) analizar empíricamente las relaciones entre las diferentes dimensiones de la variable de demandas y recursos laborales (demandas, control y apoyo), así como la función mediadora de las diferentes dimensiones del *job crafting* (individual y colaborativo) con la satisfacción y el rendimiento laboral.

En concreto, las preguntas de investigación a las que se tratará de responder son las siguientes:

1. ¿Contribuye el estado del contrato psicológico, tal y como lo definió Guest, (la entrega o el cumplimiento en el trato) a explicar las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, más allá de la utilidad que pueda tener el contenido de ese contrato?
2. Siguiendo la línea de investigación de Bal et al. (2010), ¿es capaz la sub-





dimensión del cumplimiento socio-emocional de explicar la varianza en las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, más allá de la explicada por la subdimensión del cumplimiento económico-profesional?

3. Desde la teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL), de Bakker & Demerouti (2013), ¿son capaces las dimensiones de: demandas, control y apoyo de explicar la varianza en satisfacción laboral? ¿estaría esta relación mediada por las conductas del *job crafting* individual y colaborativo?

4. Igualmente, siguiendo la teoría (DRL), ¿son capaces las dimensiones de demandas, control y apoyo de explicar la varianza en rendimiento laboral (tanto centrado en la tarea como contextual)? ¿en qué medida esta relación estaría mediada por las conductas del *job crafting* individual y colaborativo?

APORTACIONES ESPERADAS Y SIGNIFICACIÓN DE ESTA INVESTIGACIÓN

Esta tesis pretende contribuir a la investigación sobre las percepciones de las conductas de ciudadanía organizacional, la satisfacción y el rendimiento laboral, a través de la mediación de variables tales como: el estado del contrato psicológico, las demandas y recursos laborales y el *job crafting*.

En primer lugar, y en relación a la investigación previa sobre el contrato psicológico, uno de los aspectos a mejorar es su carácter descriptivo, puesto que básicamente se ha centrado en explicación de las diferencias en el contenido del contrato psicológico, en lugar de analizar en qué medida esas diferencias dan lugar a distintas consecuencias para la organización y para el individuo (Guest, 1998). Así pues, mediante el presente trabajo, se pretende aportar evidencia sobre la línea de investigación relativa a que la introducción del estado del contrato psicológico ha supuesto una importante evolución en este tema, pasando de tener un carácter mayormente descriptivo a otro con mayor capacidad predictiva y explicativa de factores de gran relevancia para las organizaciones como los son las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral.

En segundo lugar, partiendo de la teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL) de Bakker y Demerouti (2013), se establece la idea de que las particula-



ridades del trabajo se pueden clasificar en dos niveles como son las demandas y los recursos laborales, y que ambos niveles pueden ser identificados en la mayoría de los puestos de trabajo adquiriendo gran relevancia puesto que se convierten en precursores de procesos tales como: el deterioro de la salud, el proceso motivacional y el bienestar del trabajador. Esta teoría propone que los recursos de los individuos tienen la capacidad de predecir la motivación, así como la capacidad de paliar los efectos negativos de las demandas de trabajo, y estos procesos de salud y motivación pueden llegar a cambiar el ambiente de trabajo e incluso el bienestar del trabajador.

Por lo tanto, teniendo como referencia la teoría DRL, la presente investigación pretende aportar evidencia acerca de dos ideas principales. En primer lugar, establecer que la variable de demandas y recursos laborales (demandas, control y apoyo) es un constructo con poder predictivo sobre la satisfacción laboral y que esta relación está mediada por el *job crafting* (individual y colaborativo). En segundo lugar, establecer que las dimensiones de las variables de demandas y recursos laborales (mencionadas anteriormente) tienen la capacidad de predecir cada una de las dos dimensiones del rendimiento laboral, es decir, el rendimiento en la tarea y el rendimiento contextual. E igualmente, establecer que esta relación está mediada por las dos dimensiones del *job crafting*.

Por último, en cuanto al aporte de esta tesis, no sólo pretende ser académico, aportando evidencias acerca de la mayor capacidad predictiva y explicativa del estado del contrato psicológico sobre las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, así como de la misma mayor capacidad predictiva y explicativa de las variables de demandas y recursos laborales y *job crafting* sobre la satisfacción y el rendimiento laboral. Sino que pretende ser también un aporte aplicado, dotando a la Gestión de Recursos Humanos de la Guardia Civil de evidencias empíricas para llevar a cabo un mejor rendimiento de la fase de afectación del personal (planificación de la mano de obra, procesos aditivos, procesos substractivos y otros mecanismos de ajuste del factor trabajo), así como poder potenciar la evaluación del desempeño y el desarrollo personal de los Guardias Civiles.



ESTRUCTURA DE LA TESIS

Esta tesis se compone de cuatro capítulos, además de la presente introducción.

En el primero de ellos se expone el marco teórico, el cual comprende los principales campos donde se desarrollan las investigaciones que componen esta tesis doctoral. En primer lugar, se lleva a cabo una revisión integradora de los principales modelos y materias en Gestión de Recursos Humanos, así como de las principales teorías y materias relativos a la Conducta Organizacional. Seguidamente, se procede a describir la estructura organizacional de la Guardia Civil.

En el segundo capítulo se expone el primer estudio empírico independiente que forma parte de esta tesis. Este estudio se ha centrado en el análisis del papel del Estado del Contrato Psicológico para predecir los resultados de Conductas de Ciudadanía Organizacional y de la Satisfacción Laboral en una muestra de 289 Guardias Civiles de la provincia de Córdoba.

Por otra parte, en el tercer capítulo se expone el segundo estudio empírico independiente de esta tesis. En este caso, el estudio centra su atención en las relaciones de las dimensiones del trabajo según el modelo de Demandas y Recursos Laborales (RDL) (Bakker y Demeroruti, 2013) con el rendimiento en la tarea, el rendimiento extrarol y la Satisfacción Laboral, en una muestra de 217 Guardias Civiles de la citada provincia.

En el cuarto capítulo se resumen las principales conclusiones de cada uno de los estudios empíricos independientes y se exponen los aportes generales de esta tesis para la mayor comprensión de: a) cómo el Estado del Contrato Psicológico se convierte en una variable de utilidad para comprender los comportamientos que exceden las obligaciones tanto del rol como del puesto de trabajo de los individuos y que son llevados a ca-



bo por estos de manera voluntaria y a su vez proporcionan grandes beneficios tanto para la eficacia como para la consecución de los objetivos de la organización. b) cómo las demandas y recursos laborales junto con el *job crafting* se convierten en unas variables relevantes para entender la actitud y conducta de los Guardias Civiles de la muestra, así como en unos buenos predictores tanto de su satisfacción como de su rendimiento laboral.

Las referencias bibliográficas quedan recogidas al final de cada capítulo, así como al final de la presente introducción, todo ello con la finalidad de facilitar su localización.



Referencias.

- Bal, P. M., Jansen, P. G. W., Van der Velde, M. E. G., De Lange, A. H., y Rousseau, D.M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 474-486. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.002.
- Dolan, S.; Shuler, R. y Valle, R. (2007), *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- De la Calle, M. y Ortiz de Urbina, M. (2004), *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Valle-Cabrera, R.J. (coord.) (2003), *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Clifford, Jr. y Cavanag, R. (1985), "The Winning Performance: how America's High-growth Midsize Companies Succeed", en *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Folio.
- Huck, J. y McEwen, T. (1991), "Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, vol. 29 (2): 90-93.
- Pfeffer, J. (1994), "Competitive Advantage through People", *California Management Review*, 36: 9-29.
- Yusuf, A. (1995), "Critical Success Factors for Small Business: Perceptions of South Pacific Entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, April: 68-73.
- Longo, F. (2004): *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona:Paidós.
- Luck, S. (1996), "Success in Hong Kong: Factors Self-reported by Successful Small Business Owners", *Journal of Small Business Management*, vol. 34 (3): 68-75.
- Camisión, C. (1997), *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- Monfort, V. (2000), "Competitividad y factores críticos de éxito en la hostelería de litoral: experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola", FITUR, 2000, Madrid.
- Warren, L. y Hutchinson, W. (2000), "Success Factors for High-technology SMEs: A Case Study from Australia", *Journal of Small Business Management*, Julio: 86-91.
- Ferris, G.; Hochwarter, W.; Buckley, M.; Harrell-Cook, G. y Frink, D. (1999), "Human Resources Managements: Some New Directions", *Journal of Management*, vol. 25 (3): 385-415.
- Villoria, M (2009), "La gestión de las personas en la Administración Pública. La evaluación del rendimiento", en *Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, Consejería de Administraciones Públicas, Escuela de Administración Regional: Documentación sobre gerencia pública del subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*.





CAPÍTULO 1





La Gestión de Recursos Humanos y la Conducta Organizacional.

OBJETO Y ORIGEN DEL ESTUDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Teoría de los Recursos y Capacidades considera a los trabajadores como uno de los recursos más importantes de las empresas (Lepak y Snell, 1999). Es obvio que la conducta humana analizada desde un punto de vista tanto individual como social se caracteriza por su gran complejidad, sin embargo, si dicho análisis lo llevamos a cabo desde una perspectiva o entorno laboral, este grado de complejidad se va a ver notablemente acrecentado dadas las múltiples interacciones de los trabajadores con otro personal perteneciente a la empresa y ajeno a la misma, así como con la propia organización.

Dos áreas científicas diferentes aunque muy vinculadas entre sí tienen como objeto de estudio la conducta del trabajador y su control en el ámbito de las organizaciones: la Gestión de los Recursos Humanos y la Conducta Organizacional.

La Conducta Organizacional, como campo de estudio, "se ocupa de la descripción, explicación y predicción de la conducta de los individuos y grupos en las organizaciones con el propósito de mejorar la efectividad de éstas y la satisfacción de los individuos en el trabajo" (Alcaide et al., 2011).

Por otra parte, la Dirección o Gestión de Recursos Humanos se encarga del análisis y estudio del conjunto de procesos y técnicas que las empresas utilizan para dirigir y administrar su personal de una forma efectiva (Alcaide et al., 2011).

Estos dos campos científicos quedan englobados dentro de las ciencias sociales, y más concretamente dentro de la disciplina de Administración de Empresas, la cual estudia los proble-



mas empresariales y organizativos. Teniendo en cuenta el amplio abanico de dichos problemas, han ido surgiendo dentro de esta disciplina otros campos científicos especializados, tales como la Dirección Comercial, la Dirección de la Producción, la Dirección Financiera o la Dirección de Personal. Concretamente, este último es la materia de estudio tanto de la Gestión de Recursos Humanos como de la Conducta Organizacional.

Las diferencias entre estos dos campos de estudio radican tanto en su carácter como en el diferente enfoque que adoptan (Alcaide y González, 1997). Por lo tanto, la Gestión de Recursos Humanos se caracteriza por una orientación más práctica y centrada en las técnicas, teniendo como unidad de análisis el personal de la empresa como colectivo, mientras que la Conducta Organizacional se centra en un ámbito más explicativo, teórico y conceptual, teniendo como unidad de análisis básica a ser humano (tanto a nivel individual como grupal).

No obstante, a pesar de estas diferencias, estos dos campos están tan interrelacionados que resulta francamente difícil marcar los límites entre ellos, pues la conducta de los individuos se ve influida e influye a su vez a los procesos de gestión del personal. Igualmente, resulta complicado abordar la explicación de la conducta individual y grupal de los trabajadores sin tener en cuenta los procesos de personal que se aplican en la organización, así como los factores motivadores de los propios trabajadores.

Tras la breve presentación de estos dos campos científicos objeto de esta introducción, vamos a proceder a analizar los mismos con mayor detenimiento, comenzando por la Gestión de los Recursos Humanos.

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Teniendo en cuenta las diferentes perspectivas existentes resulta difícil establecer una definición única de la gestión de recursos humanos, pues todas ellas dependerán de la perspectiva adoptada. Desde un encuadre general se estima que ésta determina las prácticas de gestión de los empleados de la organización (Scarpello & Ledvinka, 1988), sin embargo, otros enfoques se centran en el carácter estratégico de dicha gestión, puesto que afirman que ésta no puede estar desconectada de los objetivos establecidos por la alta dirección, haciendo énfasis en la adquisición, organización y motivación de los recursos humanos (Armstrong, 2002).

Así pues, encontramos perspectivas (como la de Beardwell & Holden, 2001), que establecen que los diferentes puntos de vista asumidos deben considerar si la gestión de recursos humanos se concibe desde una perspectiva tradicional de la administración de personal, desde una perspectiva integradora de ésta con la de relaciones industriales, desde la fusión del emplea-



do/organización como un recurso, o bien desde la perspectiva estratégica de la función gerencial.

No obstante, algo que no podemos obviar es que este término es un indicador del enfoque de gestión con una mejora cualitativa de las prácticas de administración de personal realizadas en el pasado y marcadas por un claro carácter burocrático (Torrington, Hall & Taylor, 2005), el cual establecía como planteamiento principal el hecho de considerar al factor humano como un costo. Esta visión clásica ha sido superada en la actualidad por la gestión de recursos humanos, la cual ha evolucionado hacia un enfoque donde el factor humano y la inversión de capital humano es considerado como un activo crucial que permite alcanzar ventajas competitivas (Cuesta, 2005).

Hoy en día, La perspectiva actual la de gestión humana se responsabiliza del proyecto que garantiza la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales a través de la utilización eficaz y eficiente del talento humano dentro del la organización. Desde este punto de vista, podríamos destacar actividades como: la planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, los sistemas de compensación, el inventario de personal, la organización del trabajo, la evaluación del desempeño, el reclutamiento y selección, los planes de formación y de carrera, los planes de comunicación, los estudios de clima y motivación, la estimulación psicosocial y la auditoría, la ergonomía, así como el análisis de las condiciones de trabajo, seguridad y salud.

Según Lengnick-Hall, LengnickHall, Andrade & Drake, (2009), es necesario llevar a cabo un análisis del desarrollo histórico-lógico de la gestión de recursos humanos para comprender su naturaleza estratégica. En la década de los ochenta se constituyeron principios teóricos y conceptuales relevantes, y se empezó a constatar la realidad de que dentro de una misma organización existían múltiples sistemas de recursos humanos. En los años noventa comenzaron a surgir diferentes modelos conceptuales, puesto que la atención comenzó a centrarse en la relevancia de los factores internos y externos del ámbito empresarial para el diseño de los sistemas de gestión y su influencia en el desempeño organizacional. Igualmente, a partir de la literatura de gestión estratégica comenzó a crecer el interés por el enfoque de la organización centrada en sus recursos, de tal manera que en estos años llegaron a convertirse en paradigmas dominantes tanto la gestión de recursos humanos como la concepción de ventaja competitiva a través de las personas.

Términos como el de capital humano o capital social y la necesidad de redirigir las prácticas de gestión de recursos humanos hacia la consecución de ventajas competitivas, fueron posibles gracias a la consolidación del enfoque de la organización intensiva en conocimiento.



La conexión entre los sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional quedó demostrada gracias a diversas investigaciones llevadas a cabo en el período 2000-2005. Dichos estudios fortalecieron la perspectiva de la posible influencia del capital social en los sistemas de trabajo de alto desempeño, de la necesidad de aumentar el aprendizaje a través de la inversión en capital humano y de su impacto en el desempeño organizacional.

En la actualidad la atención está centrada en la estrategia de los recursos humanos a nivel corporativo, al mismo tiempo que se sigue con la investigación sobre los sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional. Según Lengnick-Hall et al. (2009), se sigue investigando el rol de los sistemas de gestión de recursos humanos dentro de los entornos organizacionales competitivos centrados en el conocimiento, focalizándose en la conexión del capital intelectual y el aprendizaje organizacional con la intención de generar modelos explicativos de esta área de estudio.

Es necesario tener en cuenta diversos factores a la hora de abordar los cambios de paradigma que han venido produciendo a lo largo del tiempo. En primer lugar, la gestión de recursos humanos puede contribuir a lograr una ventaja competitiva gracias a la gestión de personas así como de sus características interpersonales. En segundo lugar, las actividades como el reclutamiento y la selección permiten incorporar los recursos humanos a la organización, no obstante, su desarrollo tiene lugar a partir de la inversión en este capital humano. En tercer lugar, es conveniente tener en cuenta la estructura del capital humano existente y cómo este va evolucionando, proponiendo nuevos requisitos para su evaluación en función de sus competencias, nivel de adaptación y su red social, Svetlik & Stavrou-Costea, (2007).

En este punto, el conocimiento expresado en las competencias laborales se ha consolidado como pieza clave, puesto que la conveniencia de difundirlo entre los miembros de la organización con la finalidad de lograr los objetivos planteados en los sistemas de trabajo, está siendo considerada de mayor importancia a otras de naturaleza tangible (Drucker, 1999; Saldarriaga, 2008).

PRINCIPALES MATERIAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los trabajadores es llevada a cabo a través de diferentes prácticas y materias que conforman la Gestión de los Recursos Humanos, sus principales campos y subcampos son expuestos en la Figura 1, para la que se ha tenido en cuenta alguno de los manuales básicos sobre personal (Chiavenato, 1992; Sherman et al., 1994; Moreno 2012; Werther et al., 2000; Puchol, 2007 o Alcaide et al., 2011)



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Análisis de puestos
• Afectación de personal | <ul style="list-style-type: none">• Planificación mano de obra• Procesos aditivos• Procesos substractivos• Otros mecanismos de ajuste del factor trabajo. |
| <ul style="list-style-type: none">• Evaluación del desempeño | |
| <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del personal | <ul style="list-style-type: none">• Gestión de carreras• Formación |
| <ul style="list-style-type: none">• Remuneración/compensación | <ul style="list-style-type: none">• Política retributiva• Valoración de puestos de trabajo |
| <ul style="list-style-type: none">• Gestión del tiempo de trabajo• Disciplina• Salud laboral (seguridad e higiene)• Gestión por competencias• Dirección estratégica de Recursos Humanos.• Dirección internacional de los Recursos Humanos• Responsabilidad social corporativa• Gestión de la diversidad• Auditoría social o de los Recursos Humanos | |

Figura 1. Materias en la Gestión de Recursos Humanos

Seguidamente pasamos a analizar tanto el contenido como la finalidad de cada uno de estos campos a través de una pequeña síntesis.

Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo es un proceso organizacional que persigue un doble objetivo, por un lado la descripción y el conocimiento del puesto de trabajo y por otro lado establecer el perfil profesional de ese puesto de trabajo. La descripción y el conocimiento del puesto de trabajo implica la delimitación de las tareas a desempeñar, así como de las características, peculiaridades y responsabilidades del mismo. Establecer el perfil profesional o, más actualmente conocido como perfil competencial, supone inferir que clase de trabajador sería el más adecuado para ocupar el puesto, en virtud de diversos factores tales como: destrezas, conocimientos, formación, experiencia, aptitudes, actitudes, habilidades, responsabilidades, etc.

Otros procesos de personal que veremos a continuación van a depender en gran medida de la



adecuada aplicación de esta técnica de análisis de puesto de trabajo.

Afectación de personal

El proceso de Afectación es aquella función que tiene por finalidad suministrar a la organización en cada momento el capital humano necesario en cantidad y calidad, para plasmar óptimamente los procesos de producción y servicios.

La organización es un sistema social compuesto por una serie de personas las cuales establecen entre sí una serie de relaciones formales e informales que dan lugar a una cultura propia y a unas relaciones de poder (Bueno Campos, 2004). La comunidad social dentro de la organización mantiene un rol dinámico, es decir, las personas van cambiando de puesto tanto dentro como fuera de la propia organización, además de contar con los procesos de nueva incorporación y abandono de los trabajadores.

Dependiendo de las circunstancias de la organización en un momento determinado, puede que esta requiera integrar personal, prescindir de este, o bien necesite llevar a cabo ambos procesos (aditivo y substractivo) a la vez. Como paso previo a estos procesos, es conveniente que la empresa conozca las necesidades reales de mano de obra.

Así pues, el proceso de afectación de personal podría clasificarse en tres subprocesos:

- Planificación de la mano de obra
- Proceso aditivo
- Proceso substractivo
- A ellos hay que añadirles otros mecanismos de ajuste del factor trabajo.

Planificación de la mano de obra: es el proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el cual una organización se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el momento oportuno, para satisfacer las necesidades de la organización. Teniendo en cuenta las circunstancias concretas de la organización en cada momento oportuno, aparecerán los procesos aditivos y substractivo de personal.

Procesos aditivos: son procesos necesarios para la contratación de un empleado (antes de firmar el contrato que lo liga a la empresa y de ejercer el trabajo para el que es contratado). Este proceso propiamente dicho, se puede clasificar a su vez en cuatro fases o subprocesos:

1) Reclutamiento



2) Selección

3) Contratación

4) Integración – socialización

El reclutamiento consiste en atraer candidatos válidos para cubrir vacantes previsibles en la organización, de tal forma que ésta pueda seleccionar a aquellos que considere más adecuados. Según Chiavenato et al., (1983), consiste en el conjunto de procedimientos orientados a localizar y atraer un número adecuado de candidatos potenciales cualificados y capaces de ocupar un puesto vacante en la organización. Existen varios tipos de reclutamiento: interno y externo. El reclutamiento interno consiste en ofrecer el puesto vacante a los trabajadores actuales de la organización como parte de la política de promoción, es decir, la organización busca dentro de sí misma al potencial candidato para ocupar el puesto; por otra parte, el reclutamiento externo se centra en los trabajadores fuera de la organización, es decir, la organización sale al mercado laboral a buscar y atraer a aquellos candidatos que estén disponibles u ocupados en otras organizaciones.

Selección: podría definirse como el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo que deben ser cubiertos. Es decir, una vez que se ha logrado un número suficiente de candidatos potencialmente válidos, la organización debe elegir de entre ellos al más adecuado para ocupar la vacante.

A continuación pasamos describir brevemente las técnicas de selección más empleadas. Formularios de solicitud: incluyen datos biográficos del candidato, *curriculum vitae* y acreditaciones que sean precisas. Conviene descartar a todos los candidatos que no reúnan los requisitos mínimos del puesto, para reducir la complejidad y el coste de las siguientes fases del proceso de selección. Los test: tratan de medir las aptitudes del candidato en cuanto a su capacidad intelectual, numérica, verbal, emocional, personalidad, etc. (Existen multitud de test diseñados por empresas especializadas para seleccionar personal en diferentes puestos). Pruebas situacionales del puesto: analizan mediante demostraciones las competencias de los candidatos. Pruebas de simulación (role playing): se plantean casos de situaciones reales que requieran de una toma de decisiones compleja, para analizar qué habría hecho el candidato en esa situación. Conjunto de pruebas complementarias (evaluación profunda) durante varios días: realizadas por los centros de valoración (assessment center), normalmente para ocupar puestos directivos. Referencias: puede tratarse de información externa útil a tener en cuenta antes de tomar una decisión. En las cartas de recomendación debe analizarse más el contenido que el grado en que son positivas, dado que toda la información va a ser favorable. Entrevistas: son muy utilizadas a pesar de su fiabilidad moderada. Existen varios tipos de entrevistas: indi-



vidual (tradicional) y en grupo, pudiendo tener ambas distintos niveles de estructuración.

Contratación: En este subproceso de la fase aditiva se lleva a cabo el análisis de las modalidades contractuales, así como de las características asociadas a esta, tales como: la duración, las bonificaciones o subvenciones, el coste del despido, etc.

Integración - socialización: Dentro de la fase aditiva nos encontramos con el último proceso, que consiste en convertir a una persona ajena a la organización en un miembro más de la misma, adaptándolo a su propia cultura. Es responsabilidad de la Gestión de los Recursos Humanos garantizar el hecho de que este proceso sea lo más reducido en el tiempo para facilitar una adaptación eficiente y eficaz de los nuevos trabajadores.

Procesos substractivos: Hacen referencia al conjunto de actuaciones relacionadas con la reducción de plantilla de forma temporal o definitiva y sus consecuencias. Entre estos procesos nos podemos encontrar la supresión laboral o suspensión laboral, como por ejemplo: las excedencias (forzosa, voluntaria, cuidado de familiares, etc.); los expedientes de regulación de empleo (E.R.E.); la ruptura laboral: voluntaria (dimisión, jubilación anticipada) o involuntaria (ceses o despidos); *outplacement* (recolocación), programas de apoyo ante la pérdida del puesto y la búsqueda de uno nuevo; y otros como: prejubilaciones, simulación de despido, movilidad, etc.

Dentro de los procesos substractivos existen otros sistemas complementarios que posibilitan el ajuste de la cantidad de trabajo en la organización, es decir, sistemas que facilitan que la empresa cuente con mano de obra productiva, la cual no forma parte de la propia plantilla. Ejemplos de ellos son los procesos de subcontratación, el *outsourcing*, la reducción de jornada, los expedientes de regulación temporal de empleo (E.R.T.E.), el funcionamiento de las empresas de trabajo temporal, etc.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de



tiempo. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite la mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos, promueve el estímulo a la mayor productividad y consigue logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

¿Qué se evalúa?:

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

¿Qué factores generalmente se evalúan?:

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emocional.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad analítica.

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.



Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes.

Desarrollo del personal

El desarrollo del personal en las organizaciones es parte de la cultura corporativa; es un proceso continuo y sistemático que permite identificar, mantener y promover el rendimiento individual y el potencial de aprendizaje de los miembros a todos los niveles. El desarrollo de las personas en las organizaciones debe hallar las necesidades cuantitativas y cualitativas de los recursos humanos para dar peso a sus habilidades e intereses. El objetivo del desarrollo del personal es reconciliar estos dos componentes claves para permitir el mejor cumplimiento de las tareas en la empresa.

El desarrollo del personal es un proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros mediante su dotación de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias.

El desarrollo del personal se suele dividir en dos subcampos:

Gestión de carreras

Formación

Gestión de carreras: es una herramienta para la movilidad y gestión de los recursos humanos, la cual combina los objetivos individuales y los organizacionales diseñando las posibles rutas organizacionales que puede seguir una persona dentro de la organización en caso de cumplirse ciertos requisitos definidos y ponderados previamente.

Según Alcaide et al, (2011), puede ser definida como aquel proceso que tiene por objeto la gestión de los movimientos o desplazamientos entre puestos de trabajo, grupos profesionales y niveles retributivos, o una combinación de todos estos factores, que un individuo experimenta a lo largo del tiempo en una organización. En la actualidad, se presta una mayor atención a los procesos de ascenso y promoción en comparación con los desplazamientos laterales o descendentes dentro de la propia organización, e igualmente alcanza un gran interés la movilidad geográfica y funcional de los trabajadores.

Según Schein, (1996) los cambios en el entorno organizacional están afectando a cómo se gestionan las carreras de los empleados, existiendo incluso autores que pronostican el fin de la gestión de carreras como técnica de gestión del personal.



Formación: es el conjunto de actividades cuyo propósito reside en mejorar el rendimiento presente o futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual va a permitirle una mayor capacidad de adaptación a cambios de un entorno cada vez más incierto y caótico. Este proceso suele ser percibido por el trabajador de forma positiva pues le facilita la promoción laboral y disminuir el riesgo de desempleo.

Un proceso de formación implica las siguientes etapas:

- Diagnóstico de las necesidades de formación: se realiza a partir del análisis de los objetivos de la organización y teniendo en cuenta los recursos de que se dispone (análisis de puesto de trabajo).
- Diseño del plan de formación: en él se detallan todas y cada una de las acciones concretas de formación a través de las cuales se asegura la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la organización durante un periodo de tiempo. Se delimitan los contenidos de la formación, el público destinatario, el lugar donde se impartirá la formación, el horario y quiénes serán los formadores y la metodología que se empleará.
- Sistema de control: permite determinar si el programa o plan diseñado y aplicado ha sido efectivo.

Remuneración/compensación

Hace referencia al conjunto de actividades mediante las cuales la organización distribuye recompensas o contraprestaciones monetarias y no monetarias, directas e indirectas de acuerdo con la normativa vigente, con la capacidad de pago de la organización y con las particularidades e intereses de la misma. Según Puchol, (2007), la finalidad de la remuneración, desde el punto de vista de la empresa, es la atracción, retención y motivación de los trabajadores.

En esta materia se incluyen la valoración de puestos y la política retributiva.

Política retributiva: según Chiavenato, (1992), se puede definir como el conjunto de principios y directrices que recogen la orientación y filosofía de la organización en materia de remuneración de los trabajadores.

Valoración de puestos de trabajo

La valoración de los puestos de trabajo es un proceso mediante el cual se establece el “valor” que un puesto de trabajo tiene respecto al conjunto de los puestos de la empresa. Se centra en el puesto en sí mismo, independientemente del titular que lo ocupe.



Este valor o posicionamiento viene determinado principalmente por el nivel de responsabilidad y desempeño de determinadas funciones inherentes al puesto y fundamentalmente por su impacto en los resultados de la organización, por su vinculación directa o indirecta en su correcto funcionamiento y su eficacia y/o rentabilidad. Al establecer este “valor del puesto” se puede realizar una agrupación de distintos puestos en base a criterios comunes y posteriormente una nivelación de los mismos.

La correcta realización de esta valoración de puestos es fundamental, ya que el resultado del proceso permite y sirve de base a otros procesos vinculados al Plan Estratégico y a la política de Recursos Humanos de la empresa.

La valoración de puestos de trabajo se relaciona y permite establecer: a) La Política Retributiva y el sistema de compensación y beneficios de la organización, ya que se vincula con la retribución determinada para un puesto, las expectativas salariales establecidas por puesto o nivel, y proporciona objetividad ante futuros incrementos salariales ya que, en base a la valoración obtenida del puesto, podemos determinar niveles y bandas salariales asociadas a los mismos. b) Los Planes de Promoción y Desarrollo de los empleados; tanto con los posibles planes de carreras directos a los puestos como con la identificación de las competencias necesarias e ideales para cada puesto y, por lo tanto, el plan de desarrollo y capacitación a cada uno de ellos. En muchas ocasiones los niveles de los puestos se vinculan a los objetivos de los planes de formación y desarrollo a nivel transversal. c) Comunicación interna en la organización; ya que permite definir la política de comunicación en la propia organización; qué, quién, cómo y cuándo se comunica o informa de determinados aspectos a los empleados en función del nivel que ocupa su puesto.

Gestión del tiempo de trabajo

Claessens et al. (2007) concluyen que es difícil definir la gestión o administración del tiempo. La gestión del tiempo se ha definido como el proceso por el cual un individuo logra realizar más eficazmente las tareas y metas, un proceso por el cual una persona obtiene el control del momento y del contenido de su actividad.

Según Crutsinger (1994) la gestión del tiempo consiste en determinar lo que uno debe hacer para fijar objetivos, decidir qué actividades son las más importantes y darse cuenta de que otras actividades tendrán que ser programadas en base a la priorización.

Aponte y Pujol (2012) establecen que la gestión o administración del tiempo es un proceso en el que se establecen metas u objetivos claros, se determinan las herramientas que favorecen la gestión del tiempo, se tiene en cuenta el tiempo disponible y se verifica el uso que se le da al



tiempo, es decir, la percepción del control que se tiene del uso del tiempo personal.

Pero en cualquier caso la gestión del tiempo se relaciona con la planificación de conductas tales como programar metas y actividades, priorizar haciendo listas de tareas, agrupar las tareas que tienen como objetivo un uso eficaz del tiempo, llevar un seguimiento de las conductas que tiene como objetivo observar el uso del tiempo en la realización de actividades, etc. (Claessens et al., 2007).

Disciplina

Con la finalidad de reorientar la conducta en los trabajadores en aquellas circunstancias en las que se estima que esta misma ha sido contraproducente para lograr los objetivos establecidos, la dirección de la organización puede sancionar a sus empleados. Este proceso va a centrar su atención en los diferentes tipos de sanciones, en el equilibrio entre faltas y sanciones, así como en sus efectos sobre otros aspectos como la motivación.

Salud laboral (seguridad e higiene en el trabajo)

La salud y la seguridad laborales constituyen una disciplina muy amplia que comprende múltiples campos especializados. En su sentido más general, debe tender a:

- El fomento y el mantenimiento del grado más elevado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, sea cual fuere su ocupación.
- La prevención entre los trabajadores de las consecuencias negativas que sus condiciones de trabajo pueden tener en la salud.
- La protección de los trabajadores en su lugar de empleo frente a los riesgos a que pueden dar lugar los factores negativos para la salud.
- La colocación y el mantenimiento de los trabajadores en un entorno laboral adaptado a sus necesidades físicas o mentales.
- La adaptación de la actividad laboral a los seres humanos.

En otras palabras, la salud y la seguridad laborales abarcan el bienestar social, mental y físico de los trabajadores.

Para que la práctica en materia de salud y seguridad laborales consiga estos objetivos, son necesarias la colaboración y la participación de los empleadores y de los trabajadores en programas de salud y seguridad, y se deben tener en cuenta distintas cuestiones relativas a la medicina laboral, la higiene industrial, la toxicología, la formación, la seguridad técnica, la ergonomía, la psicología, etc.

Gestión por competencias

Según Spencer y Spencer, (1993), la gestión por competencias consiste en analizar a los tra-



bajadores y los puestos en función de las competencias poseídas y requeridas respectivamente, entendiendo por competencia cualquier característica subyacente en un individuo que esté causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o unos resultados superiores en un puesto de trabajo o situación determinada

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas de la organización.

El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva podrá ser la organización englobada en un mercado en constante cambio. Así pues además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, y contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos.

En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo será imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.

Por otro lado, dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

- Selección: obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- Formación y desarrollo: nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
- Planes de carrera y sucesión: tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- Política retributiva: de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.



En definitiva, para lograr el desarrollo de un modo efectivo además de tener en cuenta la evaluación, deberemos contar con las herramientas y motivaciones necesarias que permitan alcanzarlo con solidez y garantía de éxito.

Dirección Estratégica de los Recursos Humanos

La Dirección Estratégica de recursos humanos es un enfoque de Dirección de Recursos Humanos en el que las decisiones de esta función se toman en base a las intenciones y planes de la organización (Estrategia organizativa) y, además, las diferentes áreas que componen la función (captación, capacitación, motivación,...) se desarrollan de manera integrada entre sí, en torno a una Estrategia de Dirección de recursos humanos y los diferentes planes y programas, que de ella se derivan, y con las condicionantes del entorno e internas que son específicas para la función.

La Estrategia de Dirección de recursos humanos se integrará, verticalmente, con la estrategia corporativa y de negocio, y, horizontalmente, con el resto de estrategias funcionales (comercial, financiera,...).

Los propósitos de la Dirección Estratégica de recursos humanos serán (Armstrong, 2001, p. 33): “proporcionar una orientación dentro de un entorno, en ocasiones turbulento, para que las necesidades de negocio de la organización puedan ser desarrolladas a través de políticas y programas coherentes de Dirección de Recursos Humanos; asegurándose así de disponer de empleados capacitados, motivados y comprometidos con la organización que den a la misma una capacidad estratégica para competir”.

Dirección Internacional de los Recursos Humanos

En un mundo cada vez más globalizado, en el que las empresas han de aprender a desarrollar sus actividades orientándolas a cubrir necesidades de clientes a nivel mundial, se hace patente el hecho de precisar una dirección de recursos humanos con un fuerte enfoque internacional.

Esto se debe, no sólo a que los potenciales clientes, pueden estar deslocalizados (en distintos países al de la organización matriz), sino también a la necesidad de optimizar recursos, deslocalizando la propia organización. Es decir, una organización con orientación internacional ha de ser capaz de trasladar sus medios a otros países con diversos objetivos:

- Ganar proximidad con los clientes finales
- Reducir costes logísticos.
- Utilizar mano de obra local.
- Reducir el número de expatriaciones.



- Optimizar el coste de la fuerza laboral.

Por otro lado, la necesidad de abrirse al mercado mundial, se debe a la reciente aparición de economías emergentes, que se han incorporado al mercado internacional produciendo y distribuyendo para la totalidad de países desarrollados.

Finalmente, otros de los motivos principales de la necesidad de externalización de las empresas, es el continuo crecimiento de Internet y los medios de comunicación, que han facilitado la incorporación de productos y necesidades a la mayor parte de la población.

Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial (RSE) o inversión socialmente responsable, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la responsabilidad social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE, si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de gestión se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX, en el marco del cooperativismo y el asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de economía social, por definición empresas socialmente responsables (Rodríguez et al., (2009).

La forma de entender los derechos y deberes de las empresas ha ido evolucionando con el pa-



so del tiempo y con ella el concepto de responsabilidad social corporativa (Parada, 2007). En 1973 Friedman defendía que los directivos únicamente debían responder ante los accionistas: la responsabilidad social en los negocios era la maximización del beneficio (Friedman, 2007). Posteriormente, Freeman, siguiendo su teoría sobre *stakeholders*, incluye a otros interesados en la empresa ante los cuales ésta es responsable (Freeman, 2001).

La responsabilidad social corporativa es un ámbito de creciente interés por parte de las empresas. Ven en él una fuente de beneficios directos o indirectos, como la mejora de la imagen de la empresa. Cada vez más, mediante su contribución al aumento del bienestar social, buscan adaptarse a la creciente demanda social al respecto. Estas demandas se centran en tres áreas principales de actuación (Carroll, 1999):

- 1) Responsabilidad económica
- 2) Responsabilidad sociocultural
- 3) Responsabilidad medioambiental

Los autores también distinguen entre la responsabilidad social corporativa interna y externa, en función de los *stakeholders* hacia los que vaya dirigida.

Entre la temática que analiza se encuentran materias como sus objetivos, sus efectos, la igualdad en materia laboral, salud o calidad de vida laboral, la gestión de la acción social empresarial, su medición, etc.

Gestión de la diversidad e igualdad

La heterogeneidad de la plantilla de una organización exige ser tenida en cuenta en la gestión de la misma, al mismo tiempo que debe tratar la igualdad entre ella de tal manera que se prevengan conflictos, se optimice el clima laboral, así como se convierta a la diversidad en un principio de innovación y flexibilidad en la organización.

Por otra parte, la igualdad se centra en asuntos como las obligaciones legales, la discriminación positiva, así como la igualdad de género y de oportunidades. Igualmente se centran en problemas tales como el acoso laboral *mobbing*, el *burnout* o el *bullying* y por supuesto en sus efectos sobre la motivación de los empleados, el clima laboral, la productividad, así como en las posibles implicaciones legales.

Auditoría social o de los Recursos Humanos

Según John F. Mee (1958) la Auditoría de Recursos Humanos puede ser definida como “El



análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento”; definición que fue asumida por Chiavenato en el año 1993 en su libro “Administración de Recursos Humanos”. Para esta autora la Auditoría de gestión a los Recursos humanos puede ser definida como el análisis y la evaluación de la Gestión de los Recursos humanos en una organización, partiendo de los requisitos, procedimientos, prácticas y políticas que deben aplicarse, y verificando que los procedimientos aplicados en la organización estén en consonancia con los criterios de economía, eficiencia y eficacia, así como las normativas y disposiciones legales vigentes.

Tras la revisión del análisis de la Gestión de Recursos Humanos, en el siguiente apartado vamos a proceder al análisis del otro campo de estudio, la Conducta Organizacional.

LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Las personas pertenecientes a la organización son las responsables de ejecutar el trabajo, y esta acción la pueden llevar a cabo de manera individual o bien de manera colectiva, de forma directa o bien a través de la utilización de nuevas tecnologías. Por lo tanto, la dirección de una organización implica disponer de las capacidades necesarias para entender las pautas de comportamiento de los individuos, grupos y organizaciones. De tal manera que se podrían pronosticar las reacciones conductuales a las acciones de la dirección y así poder alcanzar el control de las mismas. (Nadler y Tushman, 1980).

La compleja conducta política de los miembros de las organizaciones acaba afectando al funcionamiento de la misma. Dicha complejidad tiene su base no solo en su propia estructura, sino que además radica en las diferentes prioridades y preferencias de sus miembros, los cuales a su vez se encuentran dentro de una red de demandas de otras personas como la familia, los clientes, los accionistas, etc. (Kinghts y Willmott, 2007). Así pues, debemos tener en cuenta que los individuos se comportan de forma diferente en entornos distintos y más aún cuando nos centramos en su rol como miembros de una organización (Barnard, 1938).

La conducta organizacional tiene como objetivo principal el estudio y análisis de la conducta humana en el ámbito de las organizaciones, la relación entre la conducta humana y la organización y la organización en sí misma (Moorhead y Griffin, 1995). Por lo tanto, esta área organizacional presta su atención a tres niveles de análisis distintos (Wagner y Hollenbeck, 2010):

- 1) Nivel micro (los individuos en las organizaciones).
- 2) Meso nivel (los grupos de trabajo).
- 3) Nivel macro (el comportamiento de las organizaciones).



Según Kumar, (2015), la conducta organizacional presenta las siguientes particularidades:

- Tiene como objeto de estudio a las personas y analiza detenidamente las actitudes y acciones de las mismas dentro de la organización.
- Se centra en el nexo relacional entre el comportamiento de la persona y la propia organización.
- Pone énfasis en las interacciones y relaciones entre la organización y la conducta del individuo.
- Está especialmente interesada en los comportamientos relacionados con el trabajo y la satisfacción en el mismo.
- La motivación laboral es considerada como un objetivo primordial.
- Presenta un carácter multidisciplinar.
- Su finalidad es atender las necesidades de los empleados y de la propia organización.
- Considera una actividad clave conseguir un entorno organizacional en el cual los trabajadores estén motivados.
- Muestra preocupación por el entorno organizacional.

La Conducta Organizacional tiene su génesis como área de estudio independiente a principios de los años 60 del pasado siglo (Alcaide et al., 2011), no obstante, su origen es anterior, puesto que diferentes escuelas del pensamiento administrativo como la Dirección Científica del Trabajo, la Teoría Clásica de la Organización o la Escuela de las Relaciones Humanas ya centraron su atención en el comportamiento del individuo dentro de la organización.

La Escuela de la Dirección Científica del Trabajo. El principal representante de esta escuela fue Frederick W. Taylor, el cual pretendía racionalizar el trabajo eliminando los tiempos muertos y marcar los movimientos justos que tenía que hacer cada trabajador, con la finalidad de aumentar la productividad. Por otra parte también proponía salarios basados en el rendimiento, de manera que aquel trabajador que tenga un mayor rendimiento obtendría un salario mayor.

Sus principios fundamentales para disminuir los costes de producción son:

- Análisis y diseño de cargos y tareas
- Especialización de funciones
- Descentralización de responsabilidad.
- Racionalización del trabajo, eliminando tiempos muertos.



- Incentivos salariales en función de la productividad.

En un primer momento, el taylorismo fue aceptado tanto por parte de los empresarios como por parte de los trabajadores, ya que suponía beneficios para ambos. Pero con el paso del tiempo esto supuso un descontento para los trabajadores, ya que se quejaban de la monotonía y cansancio, y comenzaron a protestar en los sindicatos.

La Teoría Clásica de la Organización. Henry Fayol (1841-1925), de origen francés, es para algunos el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Los primeros trabajos de Henry Fayol representan la escuela de la teoría del "proceso administrativo". En el año de 1916 publicó el libro "Administration industrielle et générale" (Administración industrial y general). El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas.

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

- 1) Planificación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- 2) Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- 3) Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- 4) Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- 5) Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, los que se muestran a continuación:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.



- Interés general sobre el individual.
- Justa remuneración al personal.
- Delegación vs. centralización.
- Jerarquías.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo.

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la mesura. Lo más importante es que constituyen guías universales que en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar.

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a Elton Mayo, como mayor referente, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne, también a Mary Parker Follet y Kurt Lewin.

Esta teoría tiene entre sus características más relevantes las siguientes:

- Estudia la organización como un grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal.



Figura 2. Origen de la Conducta Organizacional

Estas diferentes escuelas del pensamiento administrativo junto con numerosas aportaciones de carácter interdisciplinar dieron lugar a la Conducta Organizacional como campo científico en los años sesenta (ver figura 2). El citado carácter interdisciplinar hace referencia a aportaciones provenientes de la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Economía, las Ciencias Políticas o la Historia. Según Alcaide y González, (1997), estas disciplinas han aportado análisis del comportamiento individual, estudios sobre los sistemas sociales y las relaciones entre los individuos, descubrimientos sobre la cultura, contribuciones en el ámbito en áreas como la toma de decisiones, así como en áreas de poder y de política.

A continuación pasamos a analizar de manera más detallada las principales materias en Conducta Organizacional.

PRINCIPALES MATERIAS EN CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Según Buchanan y Huczynski, (2004); Kreitner et al., (2002); Hollway, (1991); Knights y Willmott, (2007) o Robbins, (2004), los subcampos especializados más comúnmente estudiados en los manuales relativos tanto a la Conducta Organizacional como a la Gestión de los Recursos Humanos son los señalados en el Gráfico siguiente.



- Fundamentos de la conducta de los individuos
 - Motivación
 - Satisfacción en el trabajo
 - Diseño de puesto y organizacional
 - Liderazgo
 - Aprendizaje
 - Cultura
 - Grupos y trabajo en equipo
 - Estrés
 - Emoción
 - Poder y política en las organizaciones
 - Conflicto y negociación
 - Comunicación
 - Toma de decisiones
 - Cambio
 - Ética
- Características de los individuos
 - Percepción del ambiente organizacional

Figura 3. Materias en Conducta Organizacional

Fundamentos de la conducta de los individuos

La conducta general de los individuos va a tener una fuerte dependencia del comportamiento de éstos en las organizaciones. En este ámbito se suelen estudiar dos subcampos: la característica de los individuos y la percepción del ambiente organizacional.

La conducta de un individuo va a estar notablemente influenciada por las características personales del mismo. Así pues, resulta muy interesante conocer aquellas dimensiones básicas (atributos psicológicos y personales, las aptitudes y fundamentalmente la personalidad) para orientar la conducta del trabajador.

Por otra parte, para analizar el comportamiento humano es necesario tener en cuenta la percepción del ambiente organizacional, es decir, de qué forma, se produce dicha percepción, así como qué factores influyen en ella y los errores en la misma.

Motivación

Se entiende por motivación laboral, la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004). Esta necesidad es una circunstancia interna del individuo que conduce a que ciertos actos resulten más atractivos. La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional (Peiró, 1990).



A lo largo de la historia se han elaborado un elevado número de teorías centradas en la búsqueda de la clave definitiva motivacional. Una teoría motivacional es productiva cuando corrobora que determinados elementos o estímulos proporcionan energía y orientación a la conducta del individuo dentro de la organización. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Naranjo, 2009).

Satisfacción en el trabajo

Locke (1976) la ha definido como "... un estado emocional positivo placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En virtud a esta definición, se trataría una actitud global resultante de varias actitudes específicas que un empleado muestra hacia su trabajo y los factores relacionados con él.

Según Boada y Tous (1993), la satisfacción laboral se está consolidando como uno de los principales problemas en la investigación de la organización, siendo considerado como un factor indicativo del nivel de bienestar que un sujeto vivencia en su puesto de trabajo.

Existen diversos argumentos que pueden explicar la importante atención dedicada a la satisfacción laboral: "1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante en la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización". (Schneider, 1985).

La satisfacción laboral es importante en todo ámbito laboral; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

Una de las definiciones más acertada, a nuestro juicio, de de satisfacción laboral es aquella que nos ofrece Bravo et al. (1996), quienes la definen la como "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación en el trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo". Por lo tanto, la satisfacción laboral viene a ser un concepto general con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo.

Diseño de puestos y organizacional.

El diseño del puesto requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación)



considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas, etc. Es por ello que se debe poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos, debiendo destacarse que funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización.

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social. El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social.

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

Hay que tomar en cuenta diversos ámbitos como:

Autonomía: gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de auto estimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.

Variedad: uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor: el problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

Significado de la tarea: este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.

Retroalimentación: información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado.



El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.

Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

Rotación de labores: consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos.

Inclusión de nuevas tareas: mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

Enriquecimiento del puesto: con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto: constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.

Liderazgo

El liderazgo organizacional se entiende como esa habilidad enfocada en las circunstancias en las que trabaja cada individuo. Esta representa la capacidad de hacer mejorar a las personas con las que se trabaja en un área concreta.



El clima laboral es una parte fundamental en el ejercicio del liderazgo organizacional ya que marcará el grado de satisfacción y motivación en los miembros del equipo. De hecho, este liderazgo se enfoca en los cambios que se pueden producir en la forma que se relacionan organizacionalmente.

El éxito que se pueda lograr dentro de este liderazgo dependerá del ambiente de respeto, confianza, las relaciones interpersonales positivas y comunicativas. Por lo tanto para que este tipo de liderazgo organizacional pueda producirse, es necesario enfocarse en dos elementos clave.

1.-Un proceso previo de planificación que permita tener una perspectiva global de las interacciones internas de la empresa u organización. De esta manera poder coordinar las distintas áreas de trabajo al igual que los grupos o trabajadores.

2.-La creación de relaciones sólidas y cercanas entre el líder y los subordinados dentro de la organización. De esta manera se podrá facilitar la comunicación a través de los valores de respeto y de confianza.

Aprendizaje

El aprendizaje es la forma en que creamos nuevo conocimiento y mejoramos nosotros mismos. A pesar de que hay un amplio debate de acuerdo a los mecanismos y el alcance del aprendizaje en su forma más básica el aprendizaje no es diferente en las organizaciones.

El aprendizaje organizacional está basado en aplicar conocimiento para un propósito y aprender del proceso y del resultado. Brown y Duguid (1991) describieron el aprendizaje organizacional como “el puente entre el trabajo y la innovación”.

Los dos pensadores más destacados sobre aprendizaje organizacional son Chris Argyris y Donald Schon que coinciden en que es producto de una investigación organizacional. Esto significa que cada vez que el resultado esperado difiere del resultado real, un individuo (o grupo) se dedicarán a la investigación para comprender y resolver esta inconsistencia. Durante el proceso de investigación los individuos van a interactuar con otros miembros de la organización y el aprendizaje se llevará a cabo. Por lo tanto, el aprendizaje es un producto directo de esta interacción.

Cultura

Según Alcaide y González, (1997), la cultura organizacional puede ser definida como un conjunto de normas, valores, pautas de conductas, costumbres, así como de tradiciones que aclaran qué comportamiento se considera apropiado en el seno de la organización y cuál no.



La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.

Los autores que más fuerza le han brindado a esta materia son: Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros. Edgar Shein fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional, estableció que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

Grupos y trabajo en equipo

Los grupos de trabajo: son los formados por una organización con una finalidad deliberada aunque no tengan necesidad ni razones para transformar su accionar en uno cuyo eje sea el rendimiento. Los miembros interactúan para compartir información y/o coordinarse, pero no están atados a un resultado. Si luego deben estructurarse sobre la base de criterios de eficiencia y productividad se transformarán en equipos. De todos modos, esta propuesta de equipo comienza siendo un grupo de trabajo.

La función básica de un grupo es la de alcanzar los objetivos grupales además, cada uno de los miembros tienen objetivos propios.

Se distinguen tres actividades distintas dentro del grupo:

1) Actividades teleológicas de grupo: Se orientan a conseguir los objetivos grupales: Son las acciones que el grupo desarrolla con el propósito de lograr los objetivos que lo orientan. La funcionalidad de los grupos en las organizaciones reside en que, dado que los grupos cumplen tanto funciones formales como informales, bien pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades de sus miembros.

2) Actividades de desarrollo del vínculo grupal, de la persistencia y cohesión del grupo: estas actividades permiten al grupo construirse y mantenerse al ayudar a satisfacer las necesidades de sus miembros y alentar la confianza, la reciprocidad y la cooperación entre ellos. Todas estas actividades son intentos de construir mejores relaciones dentro del grupo para que éste



pueda mantenerse. Cohesión significa solidaridad. Cuanta más cohesión existe en el grupo, más probable es que tenga valores, actitudes y normas de comportamiento comunes. El grado de cohesión de un grupo afecta su rendimiento en la consecución de los objetivos. El grupo solo puede tener mucha cohesión si ha tenido éxito en la realización de sus actividades constructivas y propias de las tareas grupales, y en reducir al mínimo las actividades en provecho propio de sus miembros. La solidaridad se ve también afectada por la homogeneidad del grupo. Cuanto más necesitado esté de enfrentar desafíos y amenazas externas, mayor será su tendencia a cohesionarse.

3) Actividades individuales: puesto que cada miembro de un grupo tiene su propio conjunto de necesidades, valores y objetivos singulares, los llevará a cabo siempre que no afecten el mantenimiento del grupo. Según Schein, las principales funciones psicológicas individuales que los grupos desempeñan con respecto a los miembros que los integran pueden encuadrarse dentro de las siguientes categorías:

- Los grupos son un medio para satisfacer nuestras necesidades afectivas, de contención, de filiación, de amistad.
- Sirven para incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra autoestima.
- Nos ayudan a reducir la incertidumbre que nos produce el medio social.
- Nos permiten reducir la ansiedad, la inseguridad y la sensación de impotencia y de soledad frente a lo desconocido, a los desafíos o las amenazas.
- Coadyuvan a resolver los problemas personales.
- Nos permiten realizar actividades lúdicas, recreativas u otras que no se vinculan a la organización.

Estrés

El estrés laboral o estrés en el trabajo es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo.

El estrés laboral aparece cuando los recursos del trabajador son superados por uno o varios factores laborales a los que no puede hacer frente, y puede manifestarse de diversas formas. Sus síntomas van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental.

Además, el estrés en el trabajo está asociado con una reducción de la productividad de las



empresas y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo incluso ser motivo de baja laboral en los casos más graves, por lo que es conveniente aprender cómo combatirlo y conocer técnicas eficaces para su manejo.

En cuanto a sus causas, el estrés laboral puede estar originado por factores como una excesiva carga de trabajo, un elevado nivel de responsabilidad que pone a prueba la capacidad del individuo o unas relaciones sociales insatisfactorias e incluso tóxicas en el puesto de trabajo. Si bien cualquiera de estos factores puede originar estrés laboral, en ocasiones una combinación de los mismos puede resultar en situaciones más graves que a larga son más difíciles de tratar. Además a estos tres factores se añaden otros que pueden generar situaciones estresantes, como la mala planificación de turnos u horarios o una remuneración inadecuada del trabajador.

Las reacciones negativas provocadas por el estrés laboral pueden ser fisiológicas, cognitivas, conductuales o emocionales y suelen estar acompañadas de una gran frustración por parte del trabajador, al verse incapaz de controlar la situación o situaciones que generan ese estrés.

Emoción

Las emociones son uno de los factores más influyentes en los resultados de un negocio. Detectar y gestionar qué sienten las personas en el entorno laboral puede determinar el éxito o fracaso de un proyecto.

El fenómeno del “contagio emocional” hace que los miembros de una organización se vean afectados por la energía positiva o negativa de sus compañeros. Del mismo modo, la capacidad de los líderes para conocer emocionalmente a sus colaboradores y dirigir de manera adecuada sus sentimientos es una de las claves del clima laboral. Los expertos consideran que aspectos como el absentismo, la tasa de rotación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la creatividad, la capacidad de cambio... en definitiva, la marcha de las compañías, están estrechamente ligados con las emociones.

Se prevé que la década que viene la salud emocional sea ya el primer motivo de baja laboral. Probablemente, ello sea debido a dinámicas laborales que proceden del pasado y que consideran totalmente las emociones, por no ajustarse a un perfil serio y racional, cuyo único objetivo es producir bienes o servicios y generar beneficios. Y, sin embargo, bien gestionadas, las emociones pueden convertirse en un verdadero revulsivo para el cambio y el crecimiento de una organización. Al contrario, una empresa donde los sentimientos negativos ganan terreno está abocada a graves crisis internas.



Dos circuitos resultan esenciales a la hora de entender el potencial de esta gestión:

- 1) El trayecto jerárquico, es decir, las emociones que transmiten los cargos superiores a los empleados.
- 2) El entorno horizontal, los sentimientos que circulan entre niveles semejantes de responsabilidad.

Cada persona es emisora de emociones y, al mismo tiempo, gestiona las de su entorno. Y, en este sentido, los líderes tienen una doble responsabilidad: su tarea será tanto más productiva cuanto más capaces sean de generar el contexto emocional para que las cosas pasen, para que los proyectos fluyan y la empresa crezca. Un líder que está atento al estado emocional de las personas que forman su equipo es un líder capaz de conducir los proyectos hacia el éxito.

Poder y política en las organizaciones

El poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización. En las organizaciones públicas o privadas los directores ejercen el poder cada día para conseguir sus objetivos y, en muchos casos, para reforzar su posición. El poder es un mecanismo utilizado continuamente para alcanzar los objetivos empresariales, grupales e individuales. Él poder tiene un aspecto muy importante que es la función de dependencia. Esta es la relación de B respecto de A cuando A posee algo que B requiere. Cuanto más grande es la dependencia más grande es el poder en relación (postulado general).

La mayoría de poder en las organizaciones está en las manos de los altos directivos. Estos se han dado cuenta de que el reparto del poder es importante para la mayoría de los trabajadores y para la propia organización. Dar poder de decisión a los empleados no sólo sirve como una herramienta motivadora, sino que alimenta también los motores de la satisfacción del cliente e incrementa los beneficios.

Cada interacción y cada relación social en una organización llevan implícito un ejercicio de poder. El poder supone una relación entre dos o más personas.

La ciencia política distingue entre el poder y autoridad. El poder supone fuerza y coerción. La autoridad, sin embargo, es un conjunto del poder; es decir, es el poder formal que tiene una persona por su posición en la organización. En otras palabras las personas en posiciones elevadas tienen autoridad legal sobre las personas en posiciones más bajas. La autoridad tiene las siguientes características:

- Está implícita en el puesto que ocupa la persona. Una persona tiene autoridad por la posición que ocupa, no por ninguna característica personal específica.



- Los subordinados aceptan esa autoridad. El individuo en una posición de autoridad legal ejerce esa autoridad y es obedecido porque tiene un derecho legitimado.
- La autoridad se utiliza verticalmente y fluye de arriba abajo a lo largo de la jerarquía de una organización.

Conflicto y negociación

Debemos de estar preparados y saber manejar en el entorno laboral los conflictos venideros. Estos conflictos siempre están presentes en las distintas actividades que realizamos día a día y debemos saber dominar el estilo a utilizar para que esto no suceda.

El conflicto es un enfrentamiento que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de objetivos (Intereses, necesidades, deseos o valore) que persigue la otra y sus consecuencias pueden ser negativas o positivas. Si estos conflictos se manejan de una forma adecuada puede ayudar a la empresa a alcanzar objetivos.

Las causas más comunes son los cambios en la estructura organizativa, falta de coordinación entre personas o grupos que dependen entre sí, puntos de vistas contrarios, objetivos diferentes entre departamentos dentro de la organización, problemas de comunicación, estilo de liderazgo ineficaz, y desconfianza entre las personas.

Sin embargo, los conflictos son positivos dentro de la organización donde pueden estimular a las personas a que sean más creativas y puedan generar nuevas ideas donde llegan a mejorar los resultados, también brotan los problemas que estaban ocultos donde ayudan a afrontarlos y resolverlos, los conflictos ayudan a que las situaciones competitivas que existen entre personas mejoren sus esfuerzo y destreza, a liberar las emociones, el estrés, las personas llegan a conocerse mejor, cooperan más entre si y aumentan su unión. Pero también tienen aspectos negativos los cuales logran que la cooperación y el trabajo en equipo se deteriore, aumenta el interés personal, la desconfianza mutua, descende la motivación laboral, disminuye el rendimiento laboral y se pierde mucho tiempo de trabajo ya que pueden prestar más atención al conflicto que al trabajo y al logro de objetivos, las personas pueden tomar decisiones equivocadas, pueden tener comportamientos violentos, se deteriora la salud física y mental y puede traer gastos jurídicos.

La herramienta que nos ayuda a poder resolver estos conflictos es la negociación, que es el proceso de diálogo que conduce a un acuerdo mutuamente aceptado y que es un convenio colectivo o contrato de trabajo.

Con la negociación obtenemos distintas pautas, éstas nos ayudan a preparar la negociación,



centrarnos en los intereses y necesidades donde utilizamos criterios objetivos cediendo ante las razones no ante las presiones y donde se logra alcanzar un acuerdo. La persona que negocia debe ser flexible y debe saber escuchar, no confía y chequea permanentemente los datos que debe manejar, debe saber seducir, donde establece límites claros utilizando el humor y otros factores que controlan las emociones para comunicarse de una mejor manera.

Para saber cómo debemos de afrontarnos a una negociación y de hacerlo de la mejor manera posible existen distintas maneras o métodos para negociar.

Negociación distributiva, son negociaciones con la que se pretende dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar y perder.

Negociación interrogadora, busca uno o más acuerdos que lleven a una situación en la que todos ganen.

Las negociaciones también pueden recurrir a terceros para así tener mejores alternativas a soluciones de conflictos. Están los mediadores, tercero que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión y sugerencias de alternativas. El árbitro, tercero que tiene la autoridad para dictar un acuerdo en la negociación. El conciliador, tercero confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Y el consultor, tercero imparcial con destrezas de manejo de conflictos que trata de facilitar la solución creativa de un problema mediante la comunicación y el análisis.

Los conflictos forman parte de nuestra naturaleza humana y se encuentran siempre presentes en todas nuestras actividades, pero son procesos que deben de ser analizados y administrados. La negociación es una forma de cómo resolver estos conflictos de una mejor manera, éste es un proceso que requiere disciplina, meticulosidad, planeación, estrategias, emociones y actitudes. Lo importante de la negociación es la importancia de la relación y del resultado.

Comunicación

La Comunicación en las organizaciones es el conjunto de mensajes que transmite tanto a su público interno como externo dando a conocer su misión y visión, y logrando establecer una empatía entre ambos. Para que la comunicación tenga éxito es importante la percepción que tengan ambos públicos, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje emitido.

La Comunicación Organizacional debe ser dinámica y concreta, pero tampoco hay que olvi-



dar la importancia que tiene el lenguaje que utilizemos al comunicar, ya que dentro de una organización contamos con diferentes niveles de jerarquía y dependiendo hacia quien nos queremos dirigir tenemos que adecuar el mensaje para que el mismo sea comprendido y así exista una retroalimentación constante.

Por lo que podemos notar la comunicación en las empresas es un tema más complejo de lo que es en la vida diaria, ya que entran en juego las diferentes culturas de las cuales provienen los integrantes de la organización, los diversos niveles jerárquicos y el poder que implica manejar información a la cual no todos tienen acceso.

Por estas razones, muchas veces, en las organizaciones hay una tendencia a no comunicarse. Y esta tendencia es natural si aceptamos el hecho de que la información es poder. Por lo tanto quien la tiene la mantiene para sí, aunque sería más útil que la transmitiera. Lo que no se dan cuenta es que la otra persona que no tiene toda la información tiende a equivocarse ya que no conoce todo o tiende a invertir tiempo de su trabajo en tratar de averiguar de qué se trata aquello que no se da a conocer.

Con este manejo que se tiene de la información se da lugar a que para transmitirla no solo se utilice la vía formal, que es la que pone a disposición la empresa, sino que también se utilice la vía informal que anteriormente nombramos, pero que más adelante vamos a detallar.

Ante la omisión de toda o de parte de la información también hay que tener en cuenta que se da lugar a un ambiente de trabajo no muy grato. La comunicación interna ayuda al bienestar de la empresa, ayuda a facilitar el sentido de pertenencia de las personas, ayuda a que los empleados se sientan motivados y comprometidos con el trabajo que desarrollan, ya que se sienten participes del logro de los objetivos de la empresa y se desempeñan de una forma mas efectiva ya que pueden expresarse y sus ideas son escuchadas.

Pero las empresas no sólo se centran en la comunicación interna, también es de importancia la comunicación externa. Como podemos imaginar la comunicación interna es aquella que esta dirigida a todos los empleados de la organización y está formada por toda la información que se transmite y se comparte dentro de la misma. Es la que determina el grado de interrelación que fluye entre el personal de la compañía. Mientras que la comunicación externa es aquella que está dirigida a los públicos externos de la compañía y más que nada tratan de transmitir los mensajes basados en la cultura, los valores compartidos y la imagen de la organización.

Lo habitual en las empresas es que el departamento de Recursos Humanos sea quien maneje las comunicaciones internas, mientras que el departamento de Relaciones Públicas lo haga en



las comunicaciones externas.

Si ahondamos un poco más sobre las comunicaciones internas que se utilizan en las empresas podemos decir que, tanto en una como en otra, también coexisten dos niveles de comunicación: la formal y la informal. Dentro de la formal hay tres tipos de comunicación: la descendente que se presenta desde los jefes hacia los subordinados, la horizontal que tiene lugar entre colegas y la ascendente que se da desde los subordinados hacia los superiores. Dentro de la comunicación informal podemos encontrar: la descendente desde los jefes hacia sus seguidores, la horizontal la podemos encontrar entre las amistades que se formen dentro de la compañía y la ascendente desde la línea inferior hacia los líderes.

El volumen de las comunicaciones que reciba una persona dentro de la compañía va a depender de la posición que ocupe en el organigrama, ya que a mayor nivel jerárquico mayor es la participación que va a tener en la toma de decisiones, lo cual implica tener mayor nivel de información y de comunicación.

Con el correr de los años el tema de la comunicación en las organizaciones fue abarcando más lugar. Antes el nivel de comunicación era mínimo, o mejor dicho, sólo se daba de forma descendente ya que el jefe era quien tenía la autoridad y quién la imponía. Se cumplían las normas y las ordenes transmitidas por los superiores sin intercambios de opiniones y sin cuestionamientos. Pero con el tiempo y con el avance de la tecnología este panorama fue cambiando, ya que hoy en día la autoridad no se impone, muy por el contrario se gana.

Si bien la comunicación en las empresas es una herramienta de influencia, la comunicación más que hablar, es escuchar, es prestar atención, es interesarse por saber que le pasa al empleado, como se siente en su puesto de trabajo, cuáles son sus opiniones y/o comentarios en cuanto a determinado proyecto, etc.

Un plan de comunicaciones interna entonces, tiene que transmitir mensajes claros y concretos, ejercitando la escucha y el diálogo con los empleados. La comunicación mas que una técnica, es una actitud recíproca de las organizaciones hacia los empleados y de los empleados hacia la empresa que integran, así también desde y hacia los públicos externos.

Al implementar un plan de comunicaciones en una empresa hay que tratar de evitar los rumores, la incertidumbre, las especulaciones, los supuestos y la información distorsionada para que las comunicaciones informales no fluyan en mayor medida que las formales, que son las que a las compañías les interesan. Porque si las primeras priman sobre las segundas, los resultados de los proyectos y la productividad general de la empresa se van a ver directamente afectados.



Antes de la implementación de un plan de comunicaciones es necesario diseñar estratégicamente el mismo. Este diseño, dependiendo la dimensión de la compañía y de los profesionales expertos en el tema con los que cuente, va a estar a cargo del departamento de Recursos Humanos o de alguna consultora especializada en el tema.

Se requiere un estudio previo de la organización en su conjunto, que nos permita detectar como es el clima en el cual se trabaja, cuales son los canales de comunicación que la empresa pone a disposición, cuales son los mayores problemas de comunicación que se presentan y en que niveles, cual es el grado de comunicación que tienen tanto los jefes hacia sus subordinados como de los subordinados hacia sus jefes, etc.

A partir del análisis de esta investigación se elabora una estrategia y se diseña un plan de comunicación a medida. Determinando que se va a hacer y cómo; seleccionando los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para a través de ellos transmitir los mensajes. También se deben contemplar los públicos receptores y el momento adecuado para la comunicación. Por último, se deben establecer sistemas de medición del *feedback* para medir el grado de satisfacción de los empleados en forma constante.

Para el éxito en la implementación de un plan de comunicaciones es fundamental el papel que cumplan los directivos de la organización. Ya que la responsabilidad del plan recaerá en ellos que son quienes tienen que dotar de credibilidad y coherencia al proceso. Sin su intervención será en vano la implementación.

Tanto las formas como los tipos de comunicación que cada empresa elija para comunicar van a ir variando, ya que no existe una fórmula de comunicación efectiva que funcione en todas las organizaciones. Cada una de ellas va a adoptar los canales de comunicación que más se adecuen a sus políticas, reglas, procedimientos y a su cultura.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso en el cual las personas deben escoger o seleccionar entre dos o más alternativas de solución, todos los seres humanos en nuestro transcurrir debemos estar tomando decisiones para las acciones que realizamos. Todo el tiempo estamos tomando decisiones unas más pequeñas que otras pero siempre seleccionamos entre dos o más alternativas.

Cuando se está desarrollando trabajo en equipo esta es una de las actividades de mayor importancia, por la responsabilidad que determina las acciones que decidamos aplicar para el logro



de un proyecto o de un objetivo específico.

En las organizaciones las personas diariamente realizan acciones direccionadas para la toma de decisiones, seleccionando el tipo de alternativa que más le conviene tanto a la organización como al desarrollo de cada persona, en ocasiones estas tienen trascendencia y algún tipo de connotación ya que se decide que debe hacerse, quien lo debe hacer, cuando y donde debe hacerse y hasta como debe hacerse.

Actualmente las organizaciones desarrollan la habilidad de toma de decisiones para que se lleve a cabo en equipo o a través de comités, esta habilidad aplicada en equipos de trabajo ofrece algunas ventajas y desventajas para el desarrollo de los equipos de trabajo.

Cuando los equipos se comprometen, la información que se requiere para la toma de decisiones es mayor, se facilita más la discusión que se puede presentar en torno a los temas a tratar, hay mayor participación por lo cual es posible que cuando se llegue a acuerdos todos los integrantes del equipo asuman mayor responsabilidad frente a los objetivos propuestos en equipo.

Cuando se está presentado el proceso de toma de decisiones en equipo, se debe respetar la integridad del equipo, si en alguna ocasión el líder toma una decisión sin consultar a su equipo de trabajo puede correr el riesgo de aparecer como una persona autoritaria y arbitraria, dificultándole la aplicación de las acciones requeridas para lograr llegar al punto establecido con la decisión que se tomó.

Algunos de los problemas que podemos encontrar en el proceso de toma de decisiones en equipo es el tiempo que se invierte, ya que al intervenir todos los integrantes de los equipos de trabajo es mayor el número de intervenciones que se dan, en algunas ocasiones se presenta la situación de presión de algunos de los miembros del equipo, y no se respeta la libertad de expresión que se da en estos ámbitos laborales, también se presentan las presiones de tipo social en el que se pone de manifiesto el deseo de alguno de los miembros de querer ser aceptado dentro del equipo y puede adherirse a la opinión de la mayoría sin estar totalmente de acuerdo con la decisión que se tome, así como puede ser potencializador de la responsabilidad también esta se puede ver diluida, y trasladarla al equipo y no asumirla personalmente.

Las situaciones que se presentan para la toma de decisiones se deben manejar eficientemente ya que por medio de estas acciones se puede generar aceptación o no de los equipos.



Cambio

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Ética

La ética empresarial es un tema fundamental para las organizaciones hoy en día. Es una de las líneas estratégicas que comprende la Responsabilidad Social Corporativa, “permitiendo la interpretación y solución de controversias de acuerdo con los principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, y la forma en que se debe conducir el negocio”.

Involucra valores, reglas, obligaciones y derechos, lo que se relaciona directamente con el respeto tanto por los colaboradores como por la organización en general; en específico, bajo los principios de honestidad y transparencia empresarial, respeto a la dignidad humana, cumplimiento de compromisos y combate a la corrupción.

Como puede observarse, va más allá de la creación de códigos de conducta dentro de las organizaciones. Ciertamente son herramientas sumamente útiles para impulsar estos comportamientos esperados en los colaboradores, dentro y fuera de las organizaciones, sin embargo, son herramientas que por sí mismas no son la solución misma para “generar” ética, por lo que es importante estructurarlos de manera estratégica y cultural.

Una vez analizados los Recursos Humanos desde el punto de vista científico, el siguiente apartado se dedicará a su estudio desde el punto de vista empresarial. Se analizará la gestión del personal por parte de la Institución con especial atención a las variables contextuales, así como



a las memorias de aspectos relevantes en materia de personal. Dichas memorias servirán de base en la presente tesis, junto a los artículos científicos, para comparar el punto de vista empresarial y el académico.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GUARDIA CIVIL.

Dirección General de la Guardia Civil.

1. La Dirección General de la Guardia Civil, cuyo titular tiene rango de subsecretario, es el órgano del Ministerio del Interior encargado de la ordenación, dirección, coordinación y ejecución de las misiones que a la Guardia Civil encomienden las disposiciones vigentes, de acuerdo con las directrices y órdenes emanadas de los Ministros del Interior y de Defensa, dentro del ámbito de sus respectivas competencias. Corresponde al Director General, bajo la dependencia del Secretario de Estado de Seguridad, el mando directo de la Guardia Civil. En particular, ejerce las siguientes funciones:

a) Dirigir las funciones que la Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo, y las demás disposiciones vigentes asignan a la Guardia Civil, y especialmente: 1.^a Dirigir el servicio de las Unidades de la Guardia Civil. 2.^a Organizar y distribuir territorialmente las Unidades de la Guardia Civil. 3.^a Proponer al Secretario de Estado de Seguridad los planes y proyectos de actuación operativa de la Guardia Civil.

4.^a Relacionarse directamente con las autoridades administrativas, organismos y entidades públicas o privadas en lo referente al funcionamiento de los servicios operativos de la Guardia Civil. 5.^a Obtener, centralizar, analizar, valorar y difundir la información necesaria para el desarrollo de sus misiones, así como el establecimiento y mantenimiento del enlace y coordinación con otros órganos de información nacionales y extranjeros, en el ámbito de su competencia, de conformidad con los criterios que al respecto establezca la Secretaría de Estado de Seguridad. 6.^a Llevar a cabo los cometidos que las disposiciones reguladoras del Ministerio de Defensa le encomienden en cuanto al cumplimiento de misiones de carácter militar en la Guardia Civil.

b) Ejecutar la política de personal y educativa de la Guardia Civil.

c) Ejecutar la política de recursos materiales y económicos asignados a la Guardia Civil para la realización del servicio, así como proponer a la Secretaría de Estado de Seguridad las necesidades en relación con dichos recursos.

d) Cumplir las funciones que le atribuye la legislación vigente en materia de armas y explosivos, así como la presidencia de la Comisión Interministerial Permanente de Armas y Explosi-



vos (CIPAE).

e) Proponer la adquisición de los equipos de transmisión, equipos de tratamiento de la información, armamento, en colaboración con el Ministerio de Defensa, medios de automoción, helicópteros, naves, uniformes y, en general, de los medios materiales precisos para la realización de los cometidos propios de la Dirección General de la Guardia Civil, en el marco de la programación aprobada por la Secretaría de Estado de Seguridad.

f) En el ejercicio de sus competencias, en relación con la extranjería e inmigración, actuar, de acuerdo con la normativa vigente en la materia, en coordinación con el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, a través de la Secretaría de Estado de Migraciones.

2. Se encuentran adscritos a la Dirección General de la Guardia Civil el Consejo Superior de la Guardia Civil y el Consejo de la Guardia Civil, con la composición y funciones determinadas por la normativa vigente.

3. Del Director General dependen los siguientes órganos con nivel orgánico de subdirector general:

- a) La Dirección Adjunta Operativa.
- b) El Mando de Personal.
- c) El Mando de Apoyo.

4. También con nivel orgánico de subdirección general y dependencia directa del Director General existirá un Gabinete Técnico, a cargo de un Oficial General de la Guardia Civil, con funciones de apoyo al mismo y para facilitar la coordinación de los órganos y Unidades que dependen de él. Elaborará los estudios e informes necesarios, la tramitación de las disposiciones normativas en el ámbito de su competencia, y cuantas otras misiones le encomiende el titular del órgano directivo.

5. Asimismo depende directamente del Director General la Secretaría de Cooperación Internacional, con el nivel orgánico que se determine en la relación de puestos de trabajo.

6. La Dirección Adjunta Operativa, a cargo de un Teniente General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, es el órgano inmediatamente subordinado y principal colaborador del Director General de la Institución en el ejercicio de sus funciones, encargado de planificar, impulsar y coordinar los servicios de las Unidades de la Guardia Civil, de acuerdo con las directrices emanadas del Director General; asumir, con carácter general, cuantos cometidos y actividades le sean expresamente asignados por el Director General de la Guardia Civil, y de dirigir, impulsar y coordinar las acciones que la Guardia Civil desarrolle en materia de ciberseguridad. Como tal es responsable de:



- a) Proponer al Director General la organización y distribución territorial de las Unidades de la Guardia Civil.
- b) Coadyuvar a la definición de los recursos humanos y materiales necesarios para integrar adecuadamente la planificación y ejecución de la actividad operativa de la Guardia Civil.
- c) Sustituir al Director General de la Guardia Civil, con carácter interino o accidental, así como en el ejercicio de la potestad sancionadora que le atribuye la legislación vigente sobre régimen disciplinario del Cuerpo de la Guardia Civil.
- d) Velar por el cumplimiento de los principios y valores institucionales y de la ética profesional del personal de la Guardia Civil o que preste sus servicios en ella.

De la Dirección Adjunta Operativa depende directamente el Mando de Operaciones, con nivel orgánico de subdirección general, a cargo de un Teniente General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, responsable de la conducción operativa de los servicios, de acuerdo con las directrices operacionales y criterios generales en vigor.

Del Mando de Operaciones, a su vez, dependen las siguientes Unidades:

- a) El Estado Mayor, a cargo de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo. Es el principal órgano auxiliar del Mando de Operaciones para el ejercicio de sus funciones, responsable de proporcionar los elementos de juicio necesarios para fundamentar sus decisiones, traducirlas en órdenes y velar por su cumplimiento, centrando su actividad sobre la planificación y conducción operativa.
- b) La Jefatura de Unidades Especiales y de Reserva, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, a la que corresponde dirigir, coordinar y controlar las Unidades y jefaturas de servicios de ella dependientes, con arreglo a los procedimientos específicos de empleo de las mismas y de acuerdo con los criterios de apoyo de éstas a otras Unidades del Cuerpo.
- c) La Jefatura de Información, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, a la que corresponde organizar, dirigir y gestionar la obtención, recepción, tratamiento, análisis y difusión de la información de interés para el orden y la seguridad pública en el ámbito de las funciones propias de la Guardia Civil, y la utilización operativa de la información, especialmente en materia antiterrorista, en el ámbito nacional e internacional.
- d) La Jefatura de Policía Judicial, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situa-



ción de servicio activo, a la que corresponde organizar y gestionar la investigación y persecución de las infracciones penales; la dirección, impulso y coordinación de las investigaciones relacionadas con la delincuencia organizada y aquellas otras que por sus especiales características lo aconsejen; desarrollar los servicios de criminalística, identificación, analítica e investigación técnica, llevando a cabo las funciones de Policía Judicial específica de la Guardia Civil, así como la colaboración en dichas materias y en su propio ámbito corporativo con Cuerpos policiales nacionales y extranjeros.

e) La Jefatura Fiscal y de Fronteras, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, a la que corresponde organizar y gestionar el resguardo fiscal del Estado, las actuaciones encaminadas a evitar y perseguir el contrabando, el fraude, el narcotráfico y demás tráficos ilícitos en el ámbito de las funciones encomendadas a la Guardia Civil por la normativa vigente, así como la custodia, control y vigilancia de las costas, fronteras, puertos, aeropuertos y los espacios marítimos en los que España ejerce soberanía, derechos soberanos o jurisdicción y, en estos ámbitos, el control de la inmigración irregular.

f) La Jefatura de la Agrupación de Tráfico, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, a la que corresponde, como unidad especializada en materia de tráfico, seguridad vial y transporte, organizar y gestionar todo lo relativo al ejercicio de las funciones encomendadas a la Guardia Civil por la normativa vigente.

g) La Jefatura del Servicio de Protección de la Naturaleza, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, a la que corresponde organizar y gestionar todo lo relativo al cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la conservación de la naturaleza y el medio ambiente, los espacios protegidos, los recursos hidráulicos, la caza y la pesca, el patrimonio histórico y la ordenación del territorio, constituyendo la policía judicial específica de la Guardia Civil en materia medioambiental.

h) La Jefatura de Armas y Explosivos y Seguridad, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, a la que corresponde planificar, organizar, inspeccionar y controlar las actividades encaminadas al ejercicio de las competencias que la normativa sobre armas y explosivos, artículos pirotécnicos y cartuchería encomienda a la Guardia Civil en todo el territorio nacional, así como ejercer las competencias que, en materia de protección y seguridad, están encomendadas al Cuerpo y que no estén expresamente conferidas a otros órganos especializados de su estructura. De igual modo, y por lo que respecta a la Guardia Civil, de acuerdo con la normativa específica al respecto, constituirá la estructura de apoyo directo a la Comisión Interministerial Permanente de Armas y Explosivos, y será responsable de elaborar, canalizar y seguir la aplicación de la normativa tanto nacional como de la Unión Europea e internacional, en la materia.



i) Las Zonas de la Guardia Civil, al mando de un Oficial General o Coronel de la Guardia Civil en situación de servicio activo, sin perjuicio de sus relaciones funcionales y técnicas con los Mandos de Personal y de Apoyo.

7. El Mando de Personal, a cargo de un Teniente General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, es responsable, de acuerdo con las directrices emanadas del Director General, de la dirección y coordinación del desarrollo de la política de personal y educativa.

Con la misión de auxiliar a su titular en el desempeño de sus funciones, el Mando de Personal cuenta con una Secretaría Técnica con el nivel orgánico que se determine en la relación de puestos de trabajo.

Del Mando de Personal dependen las siguientes Unidades:

a) La Jefatura de Personal, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, a la que corresponde la organización y gestión de todo lo relativo al régimen de ascensos, destinos, situaciones administrativas, retribuciones y régimen disciplinario del Cuerpo de la Guardia Civil. Le corresponde igualmente la gestión de la Sección del Archivo General en la Dirección General de la Guardia Civil.

b) La Jefatura de Enseñanza, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, a la que corresponde la organización y gestión de la selección y capacitación del personal del Cuerpo de la Guardia Civil, así como del desarrollo de las actividades técnico-docentes de formación, perfeccionamiento y especialización de dicho personal.

c) La Jefatura de Asistencia al Personal, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil, a la que corresponde la organización y gestión de la acción social y la asistencia sanitaria y psicológica al personal militar destinado en la Dirección General de la Guardia Civil, así como promocionar la seguridad y salud en el trabajo de los guardias civiles y de los miembros de las Fuerzas Armadas que presten servicios en Unidades, centros y organismos de la citada Dirección General.

d) La Secretaría Permanente para la Evaluación y Clasificación, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil, que tiene por misión facilitar la labor de los órganos de evaluación, para lo cual aportará la documentación de los miembros a evaluar y adoptará las medidas necesarias para el buen fin de la evaluación, así como el mantenimiento y custodia de dicha documentación.

8. El Mando de Apoyo, a cargo de un Teniente General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, es responsable, de acuerdo con las directrices emanadas del Director General de la



dirección, coordinación y gestión de los recursos financieros y del desarrollo de la política de recursos materiales. Con la misión de auxiliar a su titular en el desempeño de sus funciones, el Mando de Apoyo cuenta con una Secretaría Técnica con el nivel orgánico que se determine en la relación de puestos de trabajo.

Del Mando de Apoyo dependen las siguientes Unidades:

a) La Jefatura de los Servicios de Apoyo, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, a la que corresponde la gestión, control y mantenimiento de los medios materiales asignados al Cuerpo de la Guardia Civil para la realización del servicio, en particular, del material móvil, equipamiento policial, armamento e infraestructuras.

b) La Jefatura de Servicios Técnicos, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, órgano especializado de la Guardia Civil en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones, a la que corresponde la gestión, control y mantenimiento operativo de los equipos y sistemas informáticos, de telecomunicaciones y equipos especiales asignados a la Guardia Civil, la investigación y desarrollo tecnológico de recursos materiales de aplicación a la actividad de dicho cuerpo, así como la programación, obtención y análisis de los datos necesarios para la Guardia Civil, elaborando las estadísticas correspondientes, velando por el cumplimiento normativo y las actividades relacionadas con la seguridad de la información en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones del Cuerpo.

c) La Jefatura de Asuntos Económicos, al mando de un Oficial General de la Guardia Civil en situación de servicio activo, a la que corresponde la realización de las actividades relacionadas con la administración y coordinación de los recursos financieros y patrimoniales.

9. La organización periférica de la Guardia Civil está constituida por las Zonas, las Comandancias, las Compañías y los Puestos.

Los mandos de las Zonas podrán asumir la Jefatura de la Comandancia correspondiente a la capital de provincia en que aquellas tengan su sede.

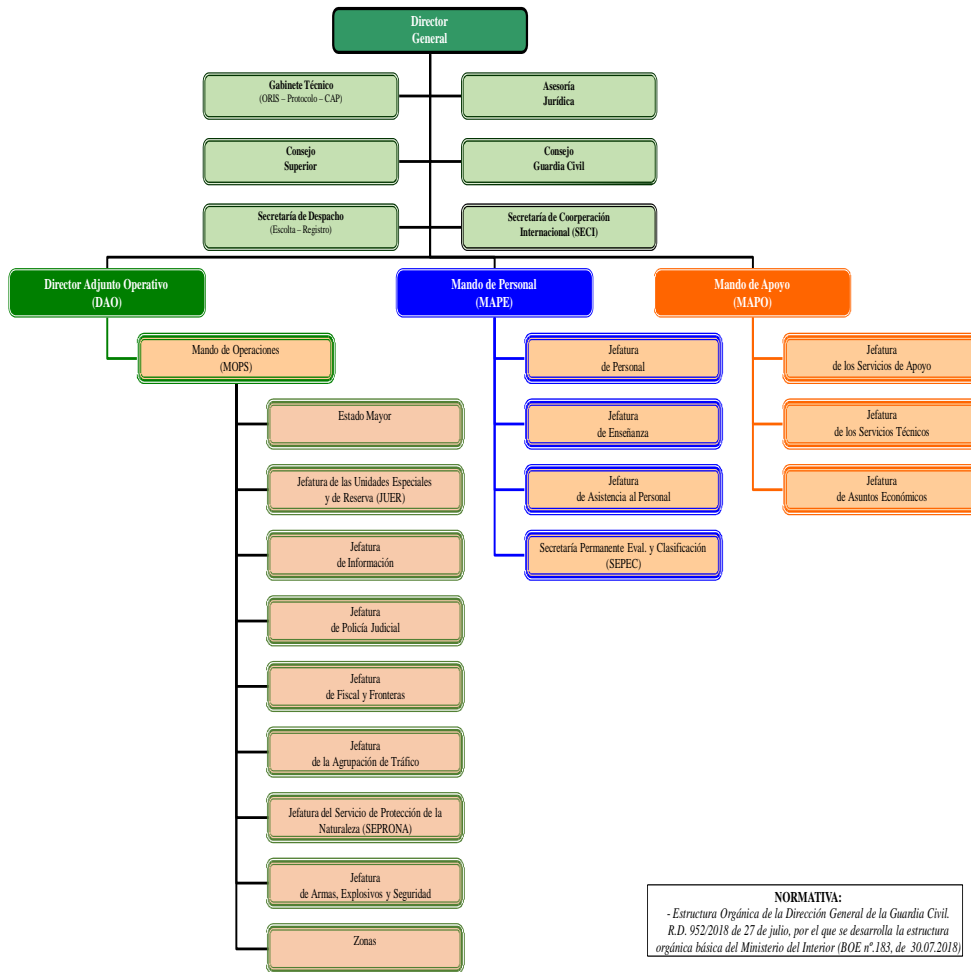


Figura 4. Estructura Orgánica de la Dirección General de la Guardia Civil

Misiones de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad

La Constitución establece en su artículo 104 que es misión de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado "proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana".

Misiones de la Guardia Civil

Como desarrollo del artículo anterior, la Ley Orgánica 2/86, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, define las competencias funcionales y territoriales de los diferentes Cuerpos de Seguridad del Estado.

Además de las competencias correspondientes a las diferentes Policías autonómicas, territorialmente, en el ámbito de la seguridad ciudadana, al Cuerpo Nacional de Policía le corresponde ejercer sus funciones en las capitales de provincia y en aquellos núcleos urbanos que el Gobierno



determine. La Guardia Civil es responsable en el resto del territorio nacional y en el mar territorial.

Funcionalmente, corresponde al Cuerpo Nacional de Policía la responsabilidad del control de los extranjeros, D.N.I. y pasaportes, del juego y de la seguridad privada.

La Guardia Civil debe velar por el control de las armas y explosivos; el Resguardo Fiscal del Estado; el tráfico interurbano, salvo en aquellas Comunidades Autónomas que lo tengan asumido; la custodia de las vías de comunicaciones, puertos y aeropuertos y la protección de la naturaleza.

En el cumplimiento de estas misiones, la Guardia Civil tiene una dependencia directa de diferentes ministerios y organismos.

Como Policía Judicial, depende de los Jueces, Tribunales y Ministerio Fiscal. Como Resguardo Fiscal del Estado, del Ministerio de Hacienda.

En calidad de Policía Administrativa dedicada a las funciones de protección de la naturaleza con el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, y en materia de tráfico y seguridad con el Organismo Autónomo de la Dirección General de Tráfico.

En general, la Guardia Civil vela por la aplicación de todas las leyes y reglamentos, sean estatales, autonómicos o locales, denunciando cualquier infracción a la Administración correspondiente.

Misiones genéricas

Como uno de los componentes fundamentales de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, la Guardia Civil tiene la misión de proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana mediante el desempeño de las siguientes funciones o misiones genéricas:

Velar por el cumplimiento de las Leyes y disposiciones generales ejecutando las órdenes que reciban de las autoridades competentes, en el ámbito de su competencia.

Auxiliar y proteger a las personas y asegurar la conservación y custodia de los bienes que se encuentren en situación de peligro por cualquier causa.

Vigilar y proteger los edificios e instalaciones públicas que lo requieran.

Velar por la protección y seguridad de altas personalidades.

Mantener y restablecer, en su caso, el orden y la seguridad ciudadana.



Prevenir la comisión de actos delictivos.

Investigar los delitos para descubrir y detener a los presuntos culpables, elaborando los informes técnicos y periciales necesarios.

Captar, recibir y analizar cuantos datos tengan interés para el orden y la seguridad ciudadana.

Colaborar con los Servicios de Protección Civil en los casos de grave riesgo, catástrofe o calamidad pública.

A estas tareas, conocidas desde siempre como Servicio Peculiar del Cuerpo, se dedica un total de 46.000 agentes, lo que supone prácticamente el 62% de total del personal.

A las especialidades de todo tipo, es decir a los Servicios responsables del desarrollo de las misiones exclusivas de la Guardia Civil, se dedica 25.000 especialistas, un 34%; estando el resto empleado en tareas de mando y de gestión.

Otras competencias de la Guardia Civil

Como Fuerza de Seguridad del Estado la Guardia Civil tiene las siguientes competencias funcionales:

Las derivadas de la legislación vigente sobre armas y explosivos. Patrullera Guardia Civil.

El Resguardo Fiscal del Estado y las actuaciones encaminadas a evitar y perseguir el contrabando.

La vigilancia del tráfico, tránsito y transporte en las vías públicas interurbanas.

La custodia de vías de comunicación terrestre, costas, fronteras, puertos y aeropuertos, y centros e instalaciones que por su interés lo requieran.

Velar por el cumplimiento de las disposiciones que tiendan a la conservación de la naturaleza y medio ambiente, de los recursos hidráulicos, así como de la riqueza cinegética, piscícola, forestal y de cualquier otra índole relacionada con la naturaleza.

La conducción interurbana de presos y detenidos.

Asimismo, podrá desempeñar misiones de carácter militar bajo dependencia del Ministerio de Defensa.



GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA GUARDIA CIVIL.

¿Qué es el Mapa Estratégico de la Guardia Civil?

Hace más de diez años, la Guardia Civil empezó a introducir en sus procesos de planeamiento estratégico criterios cada vez más analíticos y racionales, adaptándose a lo que era habitual en las organizaciones de los años 90. En la actualidad, la Institución, una vez más, persigue adaptarse al entorno de las organizaciones más innovadoras, para lo que decide abordar el reto de implantar un sistema que describa y comunique la Estrategia propia basándose en el denominado “Balanced Scorecard” (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

La experiencia de años de planificación estratégica ha facilitado la adopción de este modelo, el cual va a hacer más sencilla la identificación de los elementos esenciales de la misión de la Guardia Civil, el destacar sus fortalezas, identificar sus debilidades, y permitir que se descubran nuevos ámbitos de mejora.

Para comunicar la Estrategia a los miembros de la Guardia Civil, se elaboró el Mapa Estratégico, que ha sido actualizado en febrero de 2015, en el que se puede visualizar la estrategia global del Cuerpo, sus objetivos estratégicos y los vínculos y relaciones entre los mismos. El conocimiento y control de las relaciones que existen entre los objetivos, permitirán que alcanzando los objetivos del nivel inferior se coadyuve a la consecución de los objetivos del nivel superior, de tal forma que un conjunto de objetivos estratégicos relacionados entre si conforman lo que en el modelo se denominan las líneas estratégicas.

De esta forma, mediante el Mapa Estratégico cada componente del Cuerpo podrá identificar cómo su trabajo contribuye a alcanzar alguno de los objetivos de la Institución y, de manera colabora en la consecución de los objetivos superiores.

¿En qué consiste el cuadro del mando integral?

Durante los años 90, los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton desarrollaron un proyecto de investigación multiempresarial con la finalidad de investigar nuevos métodos de medir el rendimiento en las organizaciones.

Como consecuencia de este estudio, ambos profesores llegaron a la conclusión de que la mayoría de las empresas sólo tenían en cuenta los datos financieros y económicos que aportaban los sistemas de medición vigentes en aquel momento, mientras que, por el contrario, se desechaban los datos relacionados con los llamados “activos intangibles”, es decir, aquellos que no tenían una relación directa con el beneficio empresarial, fundamental los relacionados con la gestión del conocimiento y de los sistemas de información.



Este hecho llevó a ambos profesores a sugerir el empleo de indicadores que, además de medir los datos financieros, fuesen también capaces de medir esos activos intangibles. Por ello, al sistema tradicional de medición basado en la perspectiva financiera, se le añadieron otras tres perspectivas: la de los clientes, la de los procesos internos y la de aprendizaje y desarrollo. Con ello introdujeron el concepto de “equilibrio” en la estrategia empresarial y crearon el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Más adelante comprobaron cómo los resultados de todas las nuevas perspectivas podían vincularse con la estrategia diseñada para alcanzar, con la participación de todas ellas, la misión asignada. De esta forma, el CMI evoluciona de ser un útil sistema de control y de medición de resultados a convertirse en un sistema de definición y gestión de la estrategia, que utiliza los resultados obtenidos en la medición de sus perspectivas para diseñar la estrategia, formular objetivos y cumplir su misión.

Dando un paso más, los profesores buscaron una herramienta que les permitiera describir la estrategia y las relaciones causa - efecto de los diversos objetivos de las cuatro perspectivas del CMI. De este modo surgió la posibilidad de disponer de una visión global gracias a los “Mapas estratégicos”.

En definitiva, el Cuadro de Mando Integral se puede definir como “un modelo de gestión que permite traducir la estrategia de la Organización en objetivos relacionados, que se visualizan en un mapa, los cuales, medidos a través de unos indicadores y ligados a unas metas, iniciativas y planes de acción, permiten alinear el comportamiento de las Unidades y de los miembros de la organización”

¿Cómo se refleja el CMI en la Guardia Civil?

En la Guardia Civil, como en muchas de las organizaciones del Sector Público, la perspectiva financiera carece de la importancia que se le concede en las empresas privadas, mientras que, por contra, cobra mucho más protagonismo el enfoque hacia el ciudadano, como demandante y receptor de nuestros servicios.

Este nuevo enfoque obliga a una redefinición en nuestro mapa de las cuatro perspectivas definidas en el CMI: en primer lugar, la perspectiva financiera cede su primacía a la perspectiva externa, que responde a la forma en que vamos a satisfacer las necesidades de nuestros ciudadanos y las de determinados grupos de interés (Administraciones Públicas, otros cuerpos de seguridad nacionales e internacionales, etc.), y que por ello es situada en la cúspide del mapa. Esta perspectiva da respuesta a la pregunta ¿Qué conjunto diferenciado de ventajas vamos a ofrecer a nuestros ciudadanos y grupos de interés?



Después encontramos la perspectiva de los procesos internos, que responde a la necesidad de enfocar las actividades internas de la Guardia Civil en aquellos procesos críticos para la consecución de los objetivos de ciudadanos y grupos de interés, es decir, para la consecución de los objetivos del nivel inmediatamente superior. Da respuesta a la pregunta ¿En qué procesos tenemos que ser excelentes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Por otro lado, la perspectiva sobre aprendizaje y desarrollo, la hemos transformado en nuestro mapa en la perspectiva de capital humano y organizativo, que integra todos los esfuerzos desarrollados en materia de recursos humanos y que nos permitirán poder conseguir los objetivos asociados a los procesos internos. Esta perspectiva da respuesta a la pregunta ¿En qué aspectos de los recursos humanos nos tenemos que centrar para cumplir los objetivos de la perspectiva de procesos internos?

Por último, en la base de nuestro Mapa Estratégico hemos colocado la perspectiva financiera, denominándola perspectiva del capital físico, y acogiendo en la misma los esfuerzos en recursos materiales y financieros que nos permitirán ser excelentes en los procesos internos clave. Da respuesta a la pregunta ¿En qué aspectos de los recursos materiales nos tenemos que centrar para cumplir los objetivos de la perspectiva de procesos internos?

¿Cómo nos va a beneficiar en nuestro trabajo diario?

Como se ha explicado anteriormente, el Mapa Estratégico de la Guardia Civil permite reflejar gráficamente la Estrategia global de la Guardia Civil a medio plazo, permitiendo además identificar fácilmente los objetivos estratégicos de la Institución y su interrelación, de tal manera que se pueda visualizar cómo la consecución de los objetivos de nivel inferior contribuye de manera directa a la consecución de los objetivos del nivel superior, y así sucesivamente hasta llegar a la cúspide de nuestro Mapa, orientado todo ello al cumplimiento de la Misión encomendada.

Este Mapa también permite visualizar cómo los recursos humanos y materiales, así como los procesos internos, se hallan alineados para el correcto cumplimiento de los objetivos estratégicos del nivel superior.

Esta alineación garantiza, y así debe ser percibido e interiorizado por todo miembro del Cuerpo, cómo cualquier actividad que éste desarrolle, por insignificante que pueda parecer, está contribuyendo a la consecución de alguno de los objetivos estratégicos del Mapa y, en consecuencia, al cumplimiento de los objetivos últimos de la Institución.



Referencias.

- Alcaide, M. y González, M. (1997) Temas actuales de dirección de recursos Humanos. Editorial Atril 97, S.L.
- Alcaide M., González, M. y Florez, I. (2011). Dirección de Recursos Humanos I: La función de personal en la empresa 2011 ISBN: 978-84-691-7241-4.
- Aponte, E. D. y Pujol, L. (2012). Estilos de aprendizaje, gestión del tiempo y rendimiento académico en estudiantes universitarios. En: Estilos de aprendizaje: investigaciones y experiencias. V Congreso Mundial de Estilos de Aprendizaje, Santander, 27, 28 y 29 de junio de 2012.
- Armstrong, M. (2002). The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22(6), 576-593.
- Armstrong, T. (2001). *Inteligencias Múltiples: cómo descubrirlas y estimularlas en sus hijos*. San José, Costa Rica: Grupo Editorial Norma.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- Beardwell, I. & Holden, I. (2001). *Human resource management: a contemporary approach*. Londres: Pearson Education.
- Boada, J. y Tous, J (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, 2, 151-166.
- Buchanan, D. y Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour. An Introductory Text*. FT Prentice Hall, 441.
- Bueno Campos, E. (2004). *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide Ediciones.
- Bravo MJ, Peiró JM y Rodríguez I (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró y F Prieto (eds). *Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto*. España: Ed. Síntesis S.A. 343-394.
- Brown, J.S. y Duguid, P. (1991). *Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation*. Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 40-57.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38 (3), 268-295.
- Chiavenato, I. (1993): "Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos humanos*. Sao Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A. y Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos (Vol. 2)*. McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana, Cuba: Academia.
- Claessens, B. J., Van Erde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- Crutsinger, C. (1994). *Thinking smarter: Skills for academic success*. Carrollton, TX: Brainworks.
- Drucker, P. (1999). Knowledge worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-105.



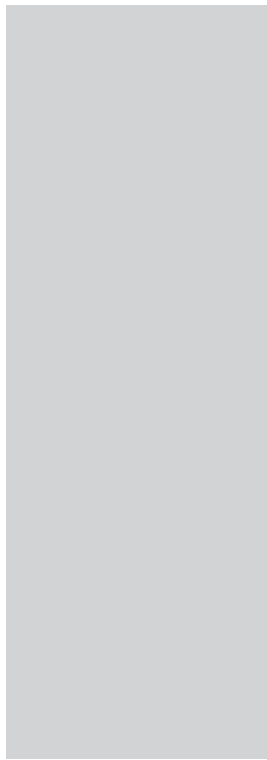
- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* 3, 144.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits (pp. 173-178). Springer Berlin Heidelberg. Crutsinger, C. (1994). *Thinking smarter: Skills for academic success*. Carrollton, TX: Brainworks.
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and organizational behaviour: Managing the individual at work*. Sage.
- Knights, D. y Willmott, H. (2007). *Introducing organizational behaviour and management*. Cengage Learning EMEA.
- Kreitner, R., Kinicki, A. y Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. McGraw Hill.
- Kumar, N. (2015). *Organizational Behaviour. A New Look: Concept, Theory and Cases*. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House, 2009. ProQuest ebrary. Web. 22 June 2015.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L.S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 21 (1), 31-48.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Mee, J.F. y Williams, E. G. (1958). *Managing a successful personnel relations program*. Bureau of Business Research, School of Business, Indiana University, 1958.
- Moorhead, G. y Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (5th edition). Boston. Houghton Mifflin.
- Moreno, L. P. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7a edic. Ediciones Díaz de Santos.
- Nadler, D. A. y Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9 (2), 35-51.
- Naranjo, P. (2009): Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación* 2009. 33(2).
- Parada, J. L. (2007) *¿De qué hablamos cuando hablamos de RSE?* Madrid: Universidad Francisco de Vitoria.
- Peiró, J. (1990): *Psicología de la organización*. Vol 1, 5ª edición. Madrid: UNED.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*, 7ma. Edición, Editorial Díaz de Santos.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.
- Rodríguez, J., Abreu, J. (2009). «Legislación de la responsabilidad social empresarial». *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*; 2009, Vol. 4 Issue 2, p188-228, 41p. ISSN 1870-557X.
- Saldarriaga, J.G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(104), 137-159. Recuperado el 21 de marzo de 2012, de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html.
- Scarpello, G.V. & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/human resource management*. Boston, MA: PWS-



Kent Publishing Company.

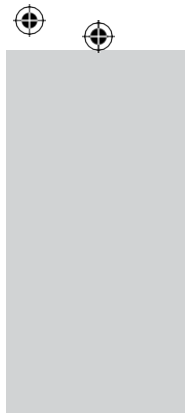
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10 (4), 80-88.
- Schneider, B. (1985) Organizational behaviour. *Annual Review Psychology*. 36, 573-611. doi: 10.1146/annurev.ps.36.020185.003041.
- Sherman, J., Arthur, W. y Bohlander, G. W. (1994). *Administración de los recursos humanos. Iberoamericana*.
- Spencer, L. M. Jr. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Londres: Prentice Hall.
- Svetlik, I. & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 197-202.
- Wagner, J. A. y Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York: Routledge.
- Werther, W. B., Davis, K., Gómez, J. M. y Mendoza, A. N. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.





CAPÍTULO 2





Estado del contrato psicológico y conductas de ciudadanía organizacional en una muestra de Guardias Civiles

Resumen:

El presente trabajo estudia el papel del estado del contrato psicológico para predecir los resultados de conductas de ciudadanía organizacional y de satisfacción laboral en una muestra de 289 participantes, constituida por Guardias Civiles destinados en la provincia de Córdoba. Los resultados indican que el estado del contrato psicológico predice las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral más allá de la predicción alcanzada por el propio contenido del contrato psicológico. Estos resultados suponen un apoyo a los planteamientos de Guest y colaboradores. Curiosamente, no se ha encontrado un mayor valor predictivo del principal factor del estado del contrato psicológico (cumplimiento).

State of psychological contract and organizational citizenship behavior. In the present paper the role of the estate of the psychological contract to predict organizational citizenship behaviors and job satisfaction results is studied in a sample of 289 Civil Guards assigned to the province of Córdoba. Results indicate that the state of the psychological contract significantly predicts organizational citizenship behaviors and job satisfaction beyond the prediction produced by the content of the psychological contract. The results support the approach argued by Guest and colleagues. Curiously, it has not found any higher predictive value of the more important dimension of the state of the psychological contract (fulfilment).



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a situaciones de cambio relacionadas con la innovación tecnológica, la globalización, el consumo, la producción y el asentamiento de la sociedad de la información (Castells, 2006), que les impiden controlar el logro de sus objetivos. De esta manera, las empresas se encuentran con mayores dificultades a la hora de alcanzar los resultados propuestos, es decir, aquellos que se consideran consecuentes con el esfuerzo realizado.

Parece lógico admitir que son múltiples las variables de las que dependerá el logro de los objetivos propuestos. Así, por ejemplo, han sido identificadas por la literatura referente a esta temática, como antecedentes, la satisfacción (Lawler y Porter, 1967), la cultura (Peters y Waterman, 1984), el compromiso organizacional (Argyris, 1964) y un amplio abanico de conductas laborales. Con respecto a estas últimas, Organ (1977), planteó en qué medida un trabajador satisfecho era un trabajador productivo y propuso romper el binomio "satisfacción-productividad" e introducir una tercera variable que el autor designó Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, entendiendo por tales, aquellos de naturaleza discrecional que van más allá de los requerimientos formales del rol, que no están formalmente reconocidos por los sistemas de recompensas de la organización y, a nivel colectivo, incrementan la eficiencia de la misma.

Por lo tanto, si las organizaciones necesitan de comportamientos voluntarios, discrecionales, espontáneos, innovadores, para el logro de sus objetivos, siendo además éstos incapaces de anticiparse y plasmarse en descripciones de puestos (George y Brief, 1992; Katz, 1964); y, añadiendo a lo anterior que dicha necesidad se ve agravada en situaciones de incertidumbre como las que caracterizan los entornos organizacionales actuales (Van Dyne et al., 2000), debería resultar muy interesante para la gestión de los RRHH conocer cuáles son sus antecedentes y condicionantes.

Así pues, teniendo en cuenta la importancia de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional a la hora de lograr las metas propuestas por las organizaciones en sus procesos planificadores, pasamos a revisar algunos de sus antecedentes nucleares (Alcover de la Hera, 2002).

Contenido y Estado del Contrato Psicológico

Al igual que les ha ocurrido a otros términos en el campo de la Psicología Social y de las Organizaciones, la aparición del término "Contrato Psicológico" es relativamente reciente y sus orígenes pasan por la coincidencia en el tiempo de diferentes objetivos científicos. Las diferentes orientaciones a cerca del contrato psicológico han convertido a éste en un constructo con una larga e importante tradición en la investigación. No obstante, en los últimos años han aparecido



algunos planteamientos críticos e innovadores (Guest, 1998; Guest y Conway, 2002) frente a otros enfoques tradicionales (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962; Schein, 1965; Rousseau, 1995).

En este sentido, Guest (1998), da un paso más señalando la necesidad de construir una teoría general sobre el contrato psicológico que supere las limitaciones de la investigación sobre la temática. Para este autor, una de sus principales limitaciones es su carácter descriptivo, e insta a desarrollar modelos teóricos e investigaciones que permitan no sólo describir el contenido del contrato psicológico, sino además evaluar su estado.

El contenido del contrato psicológico hace referencia a las obligaciones recíprocas que caracterizan el contrato psicológico del individuo (Rousseau y Tijoriwala, 1998). Este contenido puede analizarse desde la perspectiva del empleado, que ha sido lo más habitual en la literatura, desde la perspectiva del empleador, o desde ambas. Por tanto, el contenido del contrato psicológico hace referencia al conjunto de obligaciones recíprocas que forman parte del contrato psicológico. Esta variable ha recibido mucha atención en la literatura sobre contrato psicológico. De hecho, la clásica distinción entre contratos transaccionales y relacionales tiene que ver justamente con el contenido de las obligaciones que forman parte del contrato psicológico.

Guest y colaboradores introducen el concepto de “estado del contrato psicológico”. Para estos autores, la evaluación del estado del contrato psicológico debe suponer un salto cualitativo en la investigación sobre contrato psicológico, convirtiéndola en más explicativa que descriptiva, haciendo posible la predicción de diversas variables actitudinales y comportamentales.

Mientras que el contenido del contrato psicológico hace referencia al conjunto de promesas y obligaciones recíprocas que forman parte del contrato psicológico, el estado del contrato psicológico se refiere a «si las promesas y obligaciones han sido cumplidas, si son justas y sus implicaciones para la confianza» (Guest y Conway, 2002).

El estado del contrato psicológico supone una evaluación más amplia de la relación de empleo, que está configurada por las promesas y obligaciones del contrato psicológico pero que va más allá de ellas. En otro trabajo, Guest (2001), centrándose en la perspectiva del empleado, define ese estado como «una medida integrada que evalúa el grado en que se percibe que la organización ha cumplido sus promesas y compromisos, proporcionado un trato justo y engendrado confianza» (p. 7).

El estado del contrato psicológico incluye tres elementos con distinta tradición en la investigación sobre contrato psicológico: la entrega o cumplimiento del trato, la confianza y la justicia.

La entrega (delivery) o cumplimiento del contrato (fullfillment), o su contrario, la ruptura del contrato (breach), han sido ampliamente estudiados, e incluso se ha discutido la distinción entre



ruptura y violación del contrato (Morrison y Robinson, 1997; Robinson, 1996; Robinson y Morrison, 2000). Además, se han encontrado relaciones entre esta variable y la satisfacción con el trabajo (Gakovic y Tetrick, 2003; Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Robinson y Rousseau, 1994), el compromiso organizacional (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), la confianza en la organización (Robinson y Rousseau, 1994), el desempeño laboral (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Robinson, 1996; Turnley y Feldman, 2000), la conducta de ciudadanía organizacional (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Lo y Aryee, 2003; Robinson, 1996; Robinson y Morrison, 1995; Turnley y Feldman, 2000), el agotamiento emocional (Gakovic y Tetrick, 2003), el cinismo (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), el absentismo (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), la propensión al abandono (Lo y Aryee, 2003; Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994; Turnley y Feldman, 2000) y el abandono de la organización (Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994).

Así pues, es tal el interés mostrado en la investigación por el cumplimiento del contrato psicológico, que autores como Bal, P. M., Jansen, P. G. W., Van der Velde, M. E. G., De Lange, A. H., y Rousseau, D.M. (2010), siguiendo la línea de investigación de Berg y Wiebe (1993), establecen una clasificación de tres subdimensiones relativas a dicho elemento. La primera subdimensión la denominan Cumplimiento económico y se refiere al juicio sobre el grado en que el empresario ha cumplido sus obligaciones en relación con el dinero y otros bienes (por ejemplo, el sueldo y otros beneficios marginales). La segunda subdimensión la denominan Cumplimiento Socio-emocional y hace referencia a la evaluación de la organización con respecto a sus obligaciones en materia de apoyo y preocupación socio-emocional (Parks et al., 1999). Y por último, proponen la subdimensión denominada Cumplimiento del desarrollo, que hace referencia a la evaluación de la organización con respecto a sus obligaciones de proporcionar a los empleados un avance y promoción en la organización (por ejemplo, educación y formación, De Vos et al., 2003).

Por otra parte, y en contraste con el citado interés que se ha mostrado hacia el cumplimiento, mucho más incierto y controvertido es el estatus de la justicia y la confianza en la investigación existente sobre esta temática y el comportamiento de ciudadanía organizacional (Dalal, 2005).

En su propuesta de modelo del contrato psicológico, el estado del mismo tiene un papel central para explicar las consecuencias sobre actitudes y comportamientos del empleado. Así, Guest (1998) considera ese estado como un antecedente relevante de variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional o la propensión al abandono entre otras, y afirma que su papel para explicar las actitudes y comportamientos de los empleados va más allá del desempeño por el contenido del contrato psicológico. Sin embargo, hasta el momento tal asunción apenas ha sido puesta a prueba. Tan sólo Guest y Conway (1997), con una muestra de 1.000 trabajadores representativos de la población laboral de Reino Unido, encontraron un cierto apoyo a la relación del estado del contrato psicológico con actitudes y comportamientos del empleado. El



estado del contrato psicológico se asociaba positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación y la evaluación positiva de las relaciones de empleo, y negativamente con la propensión al abandono.

Por lo tanto, en base a la literatura que se ha revisado, parece necesario ampliar estos estudios sobre variables relacionadas con el comportamiento de los empleados. De esta manera, pretendemos aportar evidencia al planteamiento de que el estado del contrato psicológico y más concretamente su principal dimensión (cumplimiento), juega un papel central a la hora de explicar las consecuencias sobre comportamientos y actitudes del empleado. En concreto hemos optado por escoger dos indicadores de dichos comportamientos y actitudes: las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral.

Conductas de Ciudadanía Organizacional

Según Parra y Gómez (2010), las conductas de ciudadanía organizacional son acciones que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo (y también del rol), que los colaboradores ponen en marcha de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización. Este tipo de conductas son críticas para la eficacia de las organizaciones, ya que éstas son incapaces de anticipar y plasmar en descripciones de puestos la totalidad de conductas que se requieren para lograr los objetivos. Dichas conductas adquieren una mayor relevancia en los ambientes inciertos y dinámicos en que se mueven las organizaciones hoy en día. Las conductas de ciudadanía organizacional se caracterizan por su discrecionalidad. Las personas las realizan porque quieren; no forma parte de sus obligaciones, no son un requerimiento forzoso del puesto de trabajo ni del rol que deben asumir. No están reconocidas por el sistema de recompensas formal, lo que hace que sean menos visibles para el conjunto de la organización. Sin embargo, contribuyen de forma notoria, a través del tiempo y a través de las personas, a la eficacia de la organización.

Satisfacción Laboral

Locke (1976) la ha definido como "... un estado emocional positivo placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores relacionados con él.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993). Según Schneider (1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante en la vida organizacional. 2) La satisfacción



ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

La satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

La definición de satisfacción laboral que nos parece más apropiada es la proporcionada por Bravo et al. (1996), quienes la definen la como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación en el trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo.

Por tanto, la primera pregunta de investigación a la que se pretende responder es la siguiente: ¿contribuye el estado del contrato psicológico, tal y como lo definió Guest, (la entrega o cumplimiento en el trato) a explicar las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, más allá de la utilidad que pueda tener el contenido de ese contrato?.

A este respecto formulamos la siguiente hipótesis: H1. El estado del contrato psicológico pronosticará las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, añadiendo valor al papel predictor del contenido del contrato psicológico. Concretamente, esperamos que cuanto mejor sea el estado del contrato psicológico, mayor y más positivas serán las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral. Si la primera hipótesis se cumpliera, confirmaría que el estado del contrato psicológico” efectivamente es una variable relevante para comprender el comportamiento y la actitud del trabajador, incluso añadiendo valor al papel que juega el contenido del contrato psicológico en su explicación.

Por otra parte, para el presente trabajo hemos seguido la línea de investigación de Bal et al. (2010), y hemos adoptado una estructura bidimensional para el cumplimiento del contrato psicológico. En primer lugar hemos agrupado las subdimensiones de cumplimiento económico y cumplimiento del desarrollo, en una subdimensión denominada Cumplimiento económico y profesional. Y en segundo lugar, hemos adoptado la subdimensión de Cumplimiento Socio-emocional, tal y como se propuso en la citada línea de investigación.

Por lo tanto, apoyándonos en los resultados del mencionado estudio, en los que el cumplimiento socio-emocional guarda una relación significativa con las conductas de ciudadanía, la segunda pregunta de investigación a la que tratará de dar respuesta este trabajo es la siguiente: ¿proporciona mayor valor predictivo la subdimensión de cumplimiento socio-emocional, que la subdimensión de cumplimiento económico y profesional que propone Bal? ¿Es capaz de expli-



car la varianza en las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, más allá de la que es explicada por la subdimensión de cumplimiento económico y profesional? Al respecto formulamos la siguiente hipótesis:

H2. La subdimensión de cumplimiento socio-emocional contribuirá a predecir las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, una vez controlados los efectos de la subdimensión de cumplimiento económico y profesional. Concretamente, esperamos que cuanto mayor sea el grado en que el empresario ha cumplido sus obligaciones en materia de apoyo y preocupación socio-emocional, mejor y más positivas serán las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral.

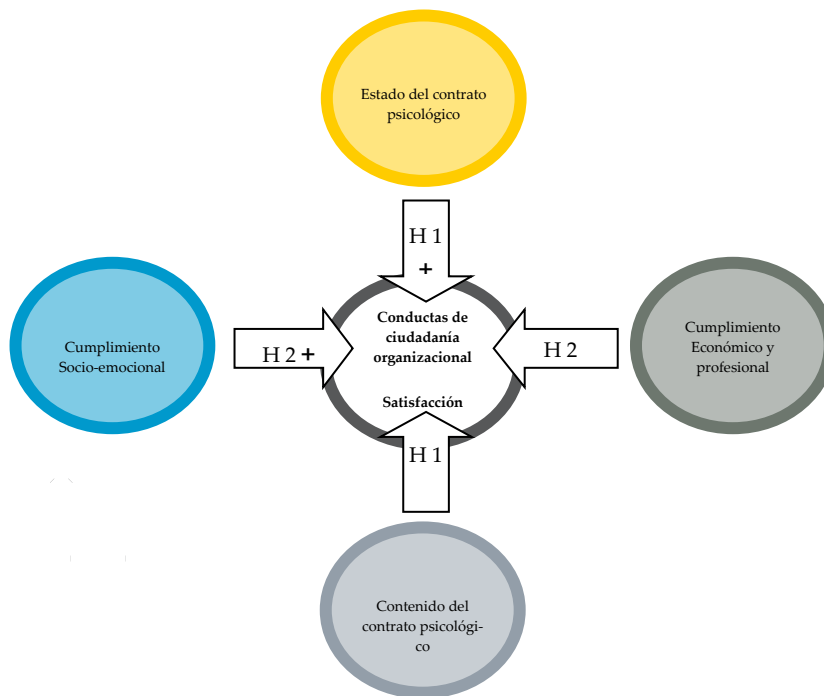


Figura 1. Variables e hipótesis del estudio

MÉTODO

Participantes

El presente estudio se ha llevado a cabo con 289 empleados, pertenecientes a empresas de seguridad pública de España. La muestra está compuesta en su mayoría por hombres (95.50%), con una edad media 40.78 años (DT = 6.65), de nivel educativo medio-alto (el 69.20% tienen al menos estudios de COU o FP II), de grupo profesional básico (98.60%), todos empleados con contratos indefinidos y con una antigüedad media en la empresa de 18.56 años (DT = 7.89).

Instrumentos

Variables control

Se controlaron las variables edad y la antigüedad en la empresa debido a la relevancia ampliamente demostrada en la explicación de las diferencias en las variables criterio o dependientes



empleadas.

Contenido y estado del contrato psicológico

Para la medición de estas variables objeto de estudio se utilizó el cuestionario de Contrato Psicológico elaborado por el equipo de investigación PSYCONES (Estreder et al., 2006; Guest, Isaksson & De Witte, 2010; Peiró, Estreder, Ramos, Caballer y Gracia, 2007). Concretamente se utilizaron dos de los cuatro factores que componen dicho cuestionario (contenido del contrato psicológico y estado del contrato psicológico), en los que se le pide al sujeto que evalúe su percepción sobre distintos aspectos claves relacionados con el trabajo y con el bienestar de la persona en su puesto de trabajo. Los valores en cada factor se obtuvieron de la suma de las puntuaciones de los ítems que en él se incluían, de modo que a mayor puntuación mayor nivel de percepción adquirida o poseída en el factor.

Dimensiones o factores

1. La dimensión de Contenido del contrato psicológico se evaluó mediante una subescala de 15 ítems dicotómicos (sí/no), que valora la existencia o no de promesas por parte de la organización, como por ejemplo, “¿Su organización se ha comprometido a proporcionarle un trabajo razonablemente estable?” El coeficiente Alpha de Cronbach para esta escala es de $\alpha=.80$. Por lo tanto, podemos concluir que esta escala (al igual que el resto de escalas utilizadas en el presente estudio) presenta una buena consistencia interna.

2. El Estado del contrato psicológico incluye tres dimensiones a evaluar (Guest y Conway, 2002):

a. Grado de cumplimiento de promesas que el trabajador percibe que la empresa ha realizado. Esta subdimensión del estado del contrato psicológico se evaluó mediante 15 ítems, que valoran el grado de cumplimiento de las promesas por parte de la organización, como por ejemplo, “¿su organización se ha comprometido a proporcionarle un buen clima de trabajo?”. El coeficiente Alpha de Cronbach para esta escala es de $\alpha=.90$.

b. Grado de justicia percibida de los trabajadores. La Justicia percibida se evaluó mediante una escala de tres ítems, que indicaban el grado de justicia percibido por los trabajadores, como “En general, ¿siente que se le recompensa justamente por el esfuerzo que pone en su trabajo?”. El coeficiente Alpha de Cronbach para esta escala es de $\alpha=.80$.

c. Percepción de la confianza en la relación con la empresa. La Confianza percibida se evaluó mediante una escala de tres ítems, que recopilan información sobre la confianza depositada por parte del trabajador en su organización, como por ejemplo, “¿Hasta qué punto confía en que la dirección tenga en cuenta sus intereses?”. El coeficiente Alpha de Cronbach para esta escala es de $\alpha=.84$.

Cumplimiento económico-profesional y socio-emocional del contrato psicológico.



Las subdimensiones económico-profesional y socio-emocional del cumplimiento del contrato psicológico se midieron a través de una escala de medida adaptada de Bal et al (2010); Coyle-Shapiro y Conway (2005). En ella los empleados debían indicar el grado en el que la empresa había cumplido una serie de obligaciones. Para el cumplimiento económico-profesional se emplearon 7 ítems relativos a factores financieros y de desarrollo profesional. El coeficiente Alpha de Cronbach para esta escala es de $\alpha=.78$. Por otro lado, para la subdimensión socio-emocional se emplearon 7 ítems relativos a contenidos de apoyo y preocupación socio-emocional. El coeficiente Alpha de Cronbach para esta escala es de $\alpha=.85$.

Conductas de ciudadanía organizacional.

Las conductas de ciudadanía organizacional se midieron a través de una escala de 17 ítems desarrollada por Latorre, F. (2011), que hace referencia a una serie de compromisos que los trabajadores adoptan con respecto a su organización. Algunos ejemplos de ítems son los siguientes: «Ir a trabajar incluso si no se encuentra del todo bien», «Proteger la imagen de la institución» o «Realizar voluntariamente tareas que no forman parte de su puesto de trabajo. La escala de respuesta es tipo Likert de 6 puntos, siendo 0 «No» y 5 «Si, y ha realizado su conducta por completo». El Alpha de Cronbach es $\alpha=.91$.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se midió con 4 ítems desarrollados por Price (1997). Algunos ejemplos de ítems son los siguientes: « La mayoría de los días estoy entusiasmado/a con mi trabajo» o «Disfruto con mi trabajo». La escala de respuesta es tipo Likert de 5 puntos, siendo 1 «Muy en desacuerdo» y 5 «Muy de acuerdo». Dado que la mitad de los ítems de este instrumento están redactados en sentido inverso, se tuvo en cuenta este hecho a la hora de otorgar una puntuación a los mismos. El coeficiente Alpha de Cronbach para la escala es $\alpha=.75$.

Procedimiento

En primer lugar se contactó con la Jefatura de la Comandancia de la Guardia Civil de Córdoba y se le explicó el propósito de nuestro estudio al tiempo que se solicitaba su colaboración. Una vez conseguida la autorización de dicha Jefatura, así como la colaboración del Gabinete de Psicología de esta Comandancia, se presentó el cuestionario a los Guardias Civiles, quienes cumplieron el cuestionario de forma voluntaria durante su horario laboral. En la totalidad de los casos, los participantes rellenaban el cuestionario en presencia de un entrevistador, quien proporcionaba las instrucciones necesarias para su cumplimentación, solicitaba sinceridad en sus respuestas y garantizaba el anonimato y la confidencialidad de las mismas. En ningún caso se permitió la cumplimentación fuera de la supervisión y asesoramiento del entrevistador. El cuestionario requería aproximadamente unos 30 minutos para su cumplimentación.



RESULTADOS

Análisis correlacional y descriptivo

En primer lugar se llevó a cabo un análisis descriptivo (Tabla 1). Se calculó el coeficiente de correlación de Pearson en todos los casos salvo cuando la variable era dicotómica. En el caso de que ambas variables fueran dicotómicas, calculamos el coeficiente de correlación Phi. Cuando sólo una de las variables era dicotómica, calculamos el coeficiente de correlación bise-rial-puntual. Con respecto a la fiabilidad de las escalas, en el caso del contenido del contrato psicológico se calculó el coeficiente Kuder-Richardson 20. Para el resto de variables se calculó el Alpha de Cronbach.

La variable edad presentó una correlación significativa y positiva con la antigüedad en la empresa ($r = .92, p < .01$), así como una correlación significativa y negativa con el estado del contrato psicológico ($r = -.17, p < .01$) y el cumplimiento económico profesional ($r = -.18, p < .01$). El contenido del contrato psicológico obtuvo una correlación significativa y positiva con la antigüedad en la empresa ($r = .15, p < .01$), así como una correlación significativa y negativa con el estado del contrato psicológico ($r = -.72, p < .01$), la satisfacción laboral ($r = -.30, p < .01$), el cumplimiento económico profesional ($r = -.66, p < .01$) y el cumplimiento socio-emocional ($r = -.70, p < .01$). Por su parte, el estado del contrato psicológico presentó una correlación significativa y positiva con las conductas de ciudadanía organizacional ($r = .024, p < .01$), la satisfacción laboral ($r = .40, p < .01$), el cumplimiento económico profesional ($r = .92, p < .01$) y el cumplimiento socio-emocional ($r = .94, p < .01$). Igualmente, las conductas de ciudadanía organizacional presentaron una correlación significativa y positiva con la satisfacción laboral ($r = .19, p < .01$), el cumplimiento económico profesional ($r = .25, p < .01$) y el cumplimiento socio-emocional ($r = .19, p < .01$). Con respecto a la satisfacción laboral, se obtuvo una correlación significativa y positiva con el cumplimiento económico profesional ($r = .39, p < .01$) y el cumplimiento socio-emocional ($r = .35, p < .01$). Finalmente, el cumplimiento económico profesional presentó una correlación significativa y positiva con el cumplimiento socio-emocional ($r = .77, p < .01$), así como una correlación significativa y negativa con la antigüedad en la empresa ($r = -.18, p < .01$).

Las medidas de tendencia central y dispersión de las variables del estudio se presentan igualmente en la tabla 1. En esta muestra la puntuación más alta de los participantes se observa en la escala de conductas de ciudadanía organizacional ($M = 68.15$ y $DT = 13.09$) y la puntuación más baja en la escala de satisfacción laboral ($M = 15.85$ y $DT = 2.61$.)

Tabla 1
Estadísticos descriptivos y correlaciones (N= 289)



	<i>M</i>	<i>DT</i>	1	2	3	4	5	6	7
EDAD	40.78	6.65	1						
ANTIGÜEDAD	18.56	7.89	.92**	1					
CCP	21.41	3.54	.14*	.15**	1				
ECP	42.61	12.45	-.17**	-.18**	-.72**	1			
CCO	68.15	13.09	-.07	-.06	-.09	.24**	1		
SL	15.85	2.61	-.07	-.06	-.30**	.40**	.19**	1	
CEP	20.15	5.78	-.18**	-.18**	-.66**	.92**	.25**	.39**	1
CSE	19.27	6.51	-.13*	-.14*	-.70**	.94**	.19**	.35**	.77**

Nota: ** $p < .01$.

CCP (contenido del contrato psicológico); ECP(estado del contrato psicológico); CCO(conductas de ciudadanía organizacional); SL(satisfacción laboral); CEP(cumplimiento económico y profesional); CSE(cumplimiento socio-emocional).

Análisis de regresión

Las hipótesis del presente estudio se pusieron a prueba utilizando regresiones lineales múltiples por pasos sucesivos. En el caso de la hipótesis 1, se introdujeron las siguientes variables control en la ecuación de regresión: edad, antigüedad en la empresa, contenido del contrato psicológico y por último el estado del contrato psicológico. Al introducir esta última variable, se obtuvo un coeficiente Beta de .31 ($p < .01$), para las conductas de ciudadanía organizacional y un coeficiente Beta de .06 ($p < .01$), para la satisfacción laboral. Estos resultados muestran que el estado del contrato psicológico predice las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, añadiendo valor al papel predictor del contenido del contrato psicológico. Cuanto mejor es el estado del contrato psicológico, mayor y más positivas son las conductas de ciudadanía organizacional y mejor la satisfacción laboral. Por lo tanto, los resultados apoyan la hipótesis 1.

En relación al coeficiente de varianza explicada (R^2), en el modelo 2, al introducir la variable contenido del contrato psicológico se obtuvo un valor de $R^2 = 0.1$ para las conductas de ciudadanía organizacional y un valor significativo de $R^2 = .09$ para la satisfacción laboral. Posteriormente, en el modelo 3, al introducir la variable estado del contrato psicológico se obtuvo un valor de $R^2 = .07$ para las conductas de ciudadanía organizacional y un valor de $R^2 = .16$ para la satisfacción laboral. En este último paso del análisis, ambos cambios en R^2 resultaron significativos, siendo por tanto, el estado del contrato psicológico la variable que más incrementa la proporción de varianza explicada del modelo tanto para las conductas de ciudadanía organizacional ($\Delta R^2 = .06$), como para la satisfacción laboral ($\Delta R^2 = .15$).



Predictores de las conductas de ciudadanía organizacional (H1)

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	B	B	B
Constante	74.29**	80.48**	39.52**
Edad	-.15	-.15	-.15
Años en la empresa	.01	.03	.06
Contenido del contrato		-.30	.75*
Estado del contrato			.31**
R^2		.01	.07**
ΔR^2			.06**

Nota:

* $p < .05$.

** $p < .01$.

Tabla 3.

Predictores de la satisfacción laboral (H1)

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	B	B	B
Constante	16.83**	21.31**	12.87**
Edad	-.21	-.21	-.20
Años en la empresa		.01	.01
Contenido del contrato		-.22**	
Estado del contrato			.06**
R^2		.09**	.16**
ΔR^2		.09**	.15**

Nota:

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Con respecto a la hipótesis 2, al introducir las variables independientes en la ecuación de regresión para pronosticar las conductas de ciudadanía organizacional, los resultados indicaron que únicamente el cumplimiento económico y profesional con un coeficiente Beta de .57 ($p < .01$), proporcionaba un bajo porcentaje significativo de varianza explicada con respecto a la citada variable criterio. Por lo tanto, estos resultados no apoyan la primera parte de la hipótesis 2. (Tabla 4).



Tabla 4.

Predictores de las conductas de ciudadanía organizacional (H2)

Variable	Modelo 1	
	B	Beta
Constante	56.56**	.25
Edad		-.27
Años en la empresa		-.20
Cumplimiento económico profesional	.57**	
R^2	0.6	
ΔR^2	.06	

Nota: * $p < .05$ ** $p < .01$.

En cuanto a la segunda parte de esta hipótesis 2 relativa al pronóstico de la satisfacción laboral (Tabla 5), nuevamente los resultados indican que es el estado del contrato psicológico quien presenta capacidad predictiva con un coeficiente Beta de .08 ($p < .01$), mientras que el cumplimiento, tanto en la subdimensión económica y profesional como en la socio-emocional, no presenta dicha capacidad predictiva. Por lo tanto, hemos de reconocer que esta segunda parte de la hipótesis 2, no se sostiene con los datos encontrados.

Tabla 5.

Predictores de la satisfacción laboral (H2)

Variable	Modelo 1	
	B	Beta
Constante	12.26**	.40
Edad		
Años en la empresa		
Estado del contrato	.08**	.40**
R^2	.16	
ΔR^2	.15	

Nota:

* $p < .05$.

** $p < .01$.



CONCLUSIONES

El presente trabajo perseguía un doble objetivo. Por una parte, trataba de determinar en qué medida el estado del contrato psicológico era un constructo de utilidad para entender los comportamientos de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, más allá de la relevancia de su contenido. Por otro lado, se trataba de estudiar también si el cumplimiento económico y profesional, una de las subdimensiones que componen la dimensión principal del estado del contrato psicológico, añadía poder explicativo a la otra subdimensión del cumplimiento del estado del contrato psicológico (el cumplimiento socio-emocional). Los resultados obtenidos proporcionan un claro apoyo a la primera hipótesis. No siendo este el caso para nuestra segunda hipótesis.

En relación a la hipótesis 1, se ha encontrado que el estado del contrato psicológico contribuye a explicar varianza adicional a la explicada por el contenido del contrato psicológico en las dos variables estudiadas. Concretamente, cuanto mejor es el estado del contrato psicológico, mayor y más positivas son las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral. Este resultado supone un apoyo importante al modelo de contrato psicológico propuesto por Guest y colaboradores (Guest, 1998; Guest y Conway, 2002), en el que se resalta el papel del estado del contrato psicológico para explicar las actitudes y el comportamiento de los empleados. Para Guest (1998), una de las limitaciones de la investigación anterior sobre contrato psicológico es su carácter descriptivo, más preocupada por explicar diferencias en el contenido del contrato psicológico, que en averiguar cómo esas diferencias se traducen en diferentes consecuencias para el individuo y la organización. En línea con lo defendido por este autor, la introducción del estado del contrato psicológico permite pasar de una investigación predominantemente descriptiva a una investigación con capacidad para predecir y explicar fenómenos de gran relevancia para las organizaciones, como los estudiados en el presente trabajo. Así pues, Los datos obtenidos son esperanzadores. Efectivamente, la investigación sobre el contrato psicológico ha pecado a veces de un excesivo carácter descriptivo. Sin embargo, una excepción a esa norma es la investigación sobre el cumplimiento y la violación del contrato psicológico. Estos fenómenos se han mostrado relevantes para predecir actitudes, comportamientos e incluso resultados de salud de los empleados (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Gakovic y Tetrick, 2003; Johnson y O'Leary-Kelly, 2003; Lo y Aryee, 2003; Robinson, 1996; Robinson y Morrison, 1995; Robinson y Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Turnley y Feldman, 1999, 2000).

Los resultados obtenidos en este estudio están en consonancia con otras investigaciones en las que se han propuesto modelos explicativos de la influencia del estado del contrato psicológico más allá del poder predictivo del contenido. En este sentido, son especialmente relevantes las conclusiones sobre la “salud psicológica” (Gracia et al., 2006) y sobre el “compromiso organizacional” (Estreder et al., 2004). Igualmente, nuestros hallazgos son coincidentes con otros resul-



tados significativos del poder explicativo del estado del contrato psicológico sobre las conductas de ciudadanía organizacional (Gracia, Peiró y Mañas, 2005), así como, sobre la satisfacción laboral (Estreder et al., 2004).

Por otra parte, teniendo como base el importante papel del estado del contrato psicológico tanto en las conductas de ciudadanía organizacional como en la satisfacción laboral, y para contribuir a la aportación planteada a nivel teórico por Bal et al. (2010), se debía probar qué subdimensión del principal componente del estado del contrato psicológico (cumplimiento) contribuiría a explicar en mayor medida determinados comportamientos y actitudes individuales y organizacionales. Esto ha sido puesto a prueba en el contraste de la hipótesis 2 del presente estudio y los resultados no han proporcionado un claro apoyo a la misma.

No obstante, a pesar de que los datos obtenidos no apoyan en concreto nuestra segunda hipótesis, los resultados tomados en su conjunto suponen un respaldo al modelo de contrato psicológico defendido por Guest y colaboradores (Guest, 1998; Guest y Conway, 2002). Concretamente, los resultados ponen de manifiesto con claridad la necesidad de considerar no sólo el contenido del contrato psicológico, sino también el estado del mismo si queremos llegar a comprender variaciones en actitudes y comportamientos. La consideración del estado del contrato psicológico debería permitirnos superar una de las limitaciones de la investigación tradicional en la temática, a saber, el excesivo énfasis en describir en lugar de tratar de buscar las explicaciones y los mecanismos que hacen que el contrato psicológico influya en las actitudes y los comportamientos, y los estados y vivencias de salud de los empleados.

Futuras investigaciones deberán prestar mayor atención al estado del contrato psicológico, y seguir explorando su utilidad para predecir resultados individuales y organizacionales. La principal implicación práctica que se desprende de nuestro trabajo es que las organizaciones o sus representantes (directivos, mandos...) deben estar atentas a las promesas que sus empleados perciben, porque implícita o explícitamente se les ha manifestado, al cumplimiento de las mismas, y a las percepciones por parte de los empleados de que la organización está siendo justa con ellos y de que pueden confiar en que cumplirá sus promesas en un futuro, dado que todos estos factores parecen guardar cierta relación con actitudes y comportamientos organizacionales.

No obstante, una vez reconocida la ausencia de un mayor valor predictivo del cumplimiento del estado del contrato psicológico, relativa a nuestra segunda hipótesis, igualmente hemos de destacar que nuestro trabajo no está exento de limitaciones. En nuestra opinión, la principal es que todas las medidas empleadas se han obtenido mediante cuestionarios de autoinforme, lo que impide eliminar el problema de la varianza del método y de la fuente común. Sin embargo, este error puede verse disminuido por la utilización de diferentes escalas de respuesta y el uso de ítems invertidos. Ambas precauciones fueron adoptadas en nuestra investigación. En segundo lugar, los datos fueron recogidos en un único momento temporal, por lo que no podemos inferir



relaciones causales entre variables, ni estar seguros de la dirección de las relaciones encontradas. Sería deseable replicar estos resultados empleando distintos métodos y fuentes de información con diseños de investigación longitudinales.

Finalmente, nos gustaría destacar que la investigación sobre el estado del contrato psicológico abre nuevas posibilidades especialmente atractivas, convirtiendo un campo de investigación hasta ahora esencialmente descriptivo en uno más explicativo y con mayores implicaciones para la intervención organizacional.



REFERENCIAS

- Alcover, C.M. (2002). El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. London: Tavistock Publications.
- Argyris, C. (1964): Integrating the individual and the organization. Nueva York: John Wiley e Hijos.
- Bal, P. M., Jansen, P. G. W., Van der Velde, M. E. G., De Lange, A. H., y Rousseau, D.M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 474–486. doi:10.1016/j.jvb.2010.01.002
- Berg, J. H., y Wiebe, F. A. (1993). Resource exchange in the workplace: Exchange of economic and interpersonal resources. In U. G. Foa, J. Converse, Jr., K. Y. Törnblom, & E. B. Foa (Eds.), *Resource theory: Explorations and applications* (pp. 97–122). San Diego, CA: Academic Press.
- Boada, J. y Tous, J (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, 2, 151-166.
- Bravo MJ, Peiró JM y Rodríguez I (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró y F Prieto (eds). *Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto*. España: Ed. Síntesis S.A. 343-394.
- Castells, M. (2006). Internet y la sociedad red: Contrastes. *Revista Cultural*, 43, 111-113.
- De Vos, A., Buyens, D. y Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adapting to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559. doi: 10.1002/job.205
- Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-927.
- Dalal, R. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.27.
- Estreder, Y., Ramos, J., Caballer, A. y Carbonell, S. (2004). Contenido y estado del contrato psicológico entre los trabajadores y sus empresas: Un estudio piloto en una muestra española. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 14 (3), 67-107.
- Estreder, Y., Ramos, J., Soria, B., Latorre, F., Carbonell, S. y Rodríguez, I. (2006). “El contrato psicológico en función del grupo ocupacional de los trabajadores”. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 16 (1-2), (pp.5-31).
- Gakovic, A. y Tetrick, L.E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, 235-246.
- George, J. y Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Gracia, F., Peiró, P. y Mañas, M. (2005). El papel del Estado del Contrato Psicológico como predictor de actitudes y conductas de los empleados. IX Congreso Nacional de Psicología Social (La Coruña).
- Gracia, F., Silla, I., Peiró, P. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18 (2), 256-262
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*



- Guest, D. (2001). Employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. Documento interno proyecto SALTSA.
- Guest, D. y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x
- Guest, D., Isaksson, K. y De Witte, H. (Eds.) (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts and Employee WellBeing: An International Study*. Oxford (UK): OxfordUniversity Press.
- Johnson, J.L. y O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647. doi: 10.1002/job.207
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. doi: 10.1002/bs.3830090206
- Latorre, F. (2011). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral*. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Lawler, E. y Porter, L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28. doi: 10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. y Solley, C. M. (1962) *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: HarvardUniversity Press.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Lo, S. y Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: an integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40, 1.005-1.020.
- Morrison, E.W. y Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract breach develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256. doi:10.5465/AMR.1997.9707180265
- Organ, D. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46-53.
- Parks, J. M., Conlon, D. E., Ang, S., y Bontempo, S. (1999). The manager giveth, the manager taketh away: Variation in distribution/recovery rules due to resource type and cultural variation. *Journal of Management*, 25, 723-757.
- Parra, A. A., y Gómez, F. G. (2010). *Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo. Una Europa social y plural [Recurso electrónico]: actas del VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social* (p. 11). Universidad de Granada.
- Peiró, J.M., Estreder, Y., Ramos, J., Caballer, A. y Gracia, F. (2007). "Employee's Affective Commitment and Propensity to leave in Human Services. The Role of Perceived Organizational Support and Psychological Contract". In P. Richter, J. M. Peiró & W. B. Schaufeli (Eds.). *Psychosocial Resources in Health*, 5, (pp. 81-94).
- Peters, Th. y Waterman, R. (1984): *In search of excellence*. Nueva York: Harper y Row.
- Price, J.(1997). *Handbook of Organizational Measurement*. *International Journal of Manpower*, 18,



Psycones (2005). www.uv.es/~psycon.

Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Robinson, S.L. y Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298. doi: 10.1002/job.4030160309

Robinson, S.L. y Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546. doi: 10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T

Robinson, S.L. y Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259. doi: 10.1002/job.4030150306

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contract in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231594>

Rousseau, D. y Tijoriwala, S. (1998): Assessing psychological contract: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (nº especial), 679-698.

Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

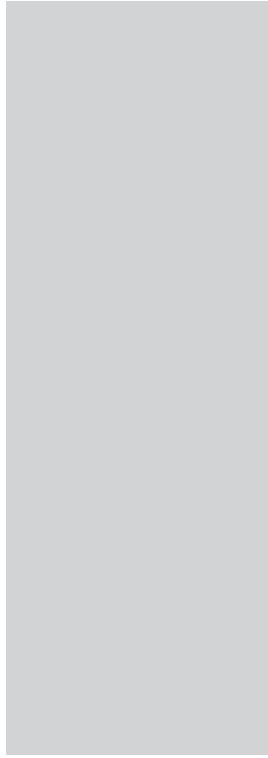
Schneider, B. (1985) *Organizational behaviour*. *Annual Review Psychology*. 36, 573-611. doi: 10.1146/annurev.ps.36.020185.003041

Turnley, W.H. y Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contract violation on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.

Turnley, W.H. y Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z

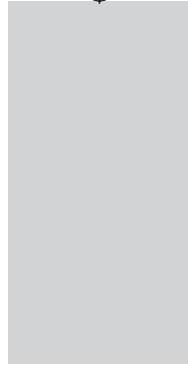
Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. y Cummings, L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 3-23.





CAPÍTULO 3





Job Crafting y su relación con el rendimiento y la satisfacción laboral en una muestra de Guardias Civiles.

Resumen

El presente trabajo se centra en la Teoría de las Demandas y recursos Laborales (DRL), así como en el proceso de *job crafting* para predecir los resultados de satisfacción y rendimiento laboral en una muestra de 217 Guardias Civiles destinados en la provincia de Córdoba. Los resultados indican que la dimensión de *Apoyo Organizacional* es la única que predice tanto la satisfacción laboral como el rendimiento en la tarea. Por otra parte, se han obtenido resultados significativamente relevantes en cuanto a la predicción del rendimiento contextual por parte de la variable *job crafting*. Curiosamente se ha encontrado un mayor valor predictivo por parte del *job crafting* individual.

The present work focuses on the Theory of Demands and Labor Resources (DRL), as well as the job crafting process to predict the results of job satisfaction and performance in a sample of 217 Civil Guards assigned to the province of Córdoba. The results indicate that the Organizational Support dimension is the only one that predicts both job satisfaction and job performance. On the other hand, significant results have been obtained regarding the prediction of contextual performance by the job crafting variable. Interestingly, a greater predictive value has been found by the individual crafting job.



INTRODUCCIÓN:

¿Qué es lo que hace que algunas personas impulsadas por un fuerte componente motivacional perciban sus trabajos como un reto, y por el contrario, otras personas imbuidas por una constante apatía perciban sus trabajos como algo estresante?. A lo largo de las últimas décadas, muchos investigadores han centrado su atención en conocer qué causa estrés y que motiva a las personas en sus puestos de trabajo, siendo el resultado de dichas investigaciones de gran interés, puesto que en este sentido, la sociedad empresarial actual requiere organizaciones dinámicas que faciliten a sus empleados la adopción de conductas más abiertas, dinámicas y creativas, con la finalidad de que sean capaces de satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más exigente. Para ello, las organizaciones van cambiando de manera progresiva tanto sus estructuras como los diseños de los puestos de trabajo con la intención de proporcionar a sus trabajadores un mayor control y autonomía, para así poder a su vez alcanzar un mejor desempeño, motivación y satisfacción de los individuos en el trabajo. (Osca y Urien, 2001).

Desde hace años, el rediseño del trabajo se ha venido materializando desde una perspectiva descendente, es decir, desde un punto de vista en la que cada jefatura analiza los contenidos del puesto con la finalidad de introducir modificaciones en las características del mismo (Oldham y Hackman, 2010). No obstante, en la actualidad, teniendo en cuenta el grado de complejidad del mundo laboral, parece como si cada puesto de trabajo estuviera caracterizado por un conjunto de condiciones, muchas de las cuales normalmente pasan desapercibidas para la Organización (Demerouti y Bakker, 2014). Así pues, según autores como Aust, Rugulies, Finken y Jensen, (2010) y Biron, Karanika-Murray y Cooper, (2012), establecen que muchas intervenciones llevadas a cabo por las organizaciones para mejorar la motivación y el desempeño, con frecuencia no tienen la eficacia esperada.

En este escenario, las organizaciones han empezado a tener en cuenta el rol que desempeñan los propios empleados, quienes muestran la capacidad de cambiar la propia estructura o diseño de sus puestos de trabajo (Black y Ashford, 1995, Wrzesniewski y Dutton, 2001; Parker y Ohly, 2008; Demerouti y Bakker, 2014; entre otros). Este proceso en el cual los sujetos influyen en su propio ambiente laboral ha sido denominado *job crafting* por Wrzesniewski y Dutton (2001). Concepto que trataremos más adelante.

En el presente estudio pretendemos abordar este tema desde una perspectiva centrada en la



teoría de Demandas y Recursos Laborales (DRL) (Bakker y Demerouti, 2013), que supone una continuación del modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker, & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001). Esta teoría aborda la temática centrándose en el análisis de las demandas y recursos laborales, así como en explicar la influencia de estos tanto en el estrés laboral como en la propia motivación de los trabajadores.

A lo largo de los últimos años, muchos han sido los estudios que han adoptado la perspectiva del modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL, Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti y Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001). Este modelo ha sido utilizado para estudiar una amplia gama de temáticas tales como: el *burnout* (Bakker, Demerouti y Euwema, 2005, 2008; Demerouti et al., 2001), el compromiso organizacional (Bakker, Van Veldhoven y Xanthopoulou, 2010), la conexión con el trabajo (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard y Metzger, 2007) y el *engagement* (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006). Igualmente este modelo ha sido empleado para predecir variables tales como: el rendimiento laboral (p. ej, Bakker et al., 2008; Bakker, Demerouti y Verbeke, 2004) y el absentismo por enfermedad (p. ej., Bakker, Demerouti, De Boer y Schaufeli, 2003; Clausen, Nielsen, Gomes-Carneiro y Borg, 2012; Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009). Así pues, los numerosos estudios, propuestas y meta-análisis del modelo de Demandas y Recursos ha dado pie a la consolidación de una teoría.

La Teoría de Demandas y Recursos Laborales.

La principal característica de la teoría DRL es su adaptabilidad, ya que ésta puede aplicarse a todas las profesiones y entornos laborales en virtud de las dos categorías en la que estos entornos pueden dividirse: demandas y recursos laborales. Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos (Demerouti et al., 2001). Por otra parte, los recursos laborales se centrarían en aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden originar las siguientes consecuencias: disminuir los requerimientos del trabajo, así como sus consecuencias fisiológicas y psicológicas, propiciar el crecimiento personal, el desarrollo y el aprendizaje, y por último, ser determinante en el logro de los objetivos laborales (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007). En este sentido, los recursos laborales además de tener su efecto en las demandas del trabajo, también tienen su efecto propio.



Otro aspecto relevante de la teoría DRL hace referencia a que las demandas y los recursos laborales son los responsables de la aparición de procesos relativamente independientes como son el proceso de deterioro de la salud y el proceso motivacional. En este sentido, según Bakker, Demerouti y Schaufeli (2003) y Hakanen et al. (2006), las demandas laborales suelen actuar como un importante predictor de variables tales como los problemas de salud o el agotamiento, mientras que por otro lado, los recursos laborales suelen ser los principales predictores de la motivación, satisfacción laboral y el *engagement* (Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010), dando así soporte a la teoría DRL a la hora de predecir importantes variables organizacionales a través del doble proceso salud/motivación.

Por otra parte, esta teoría plantea que las demandas y los recursos laborales tienen la capacidad de trabajar de manera conjunta con la finalidad de predecir y potenciar el bienestar laboral, a través de una doble vía: 1) mitigando el efecto de las demandas en el estrés/malestar. En este sentido, numerosos estudios establecen que recursos laborales como el apoyo social y la autonomía pueden amortiguar el impacto de las demandas laborales en base a indicadores de estrés como el agotamiento (p.ej., Bakker et al., 2005; Xanthopoulou, Bakker, Dollard et al., 2007). 2) aumentando el efecto de los recursos laborales en la motivación. Para esta vía, la investigación muestra que los recursos laborales alcanzan un mayor influencia en el *engagement* cuando las demandas son elevadas (p.ej., Hakanen, Bakker y Demerouti, 2005).

En cuanto a los recursos personales, entendidos como autoevaluaciones positivas relacionadas con la propia capacidad de las personas para controlar e influir en el entorno (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003), se han venido constituyendo desde el origen del modelo de demandas y recursos laborales como una importante rama explicativa del proceso. De este modo, dichas autoevaluaciones muestran la capacidad de predecir el establecimiento de metas, la motivación, el rendimiento laboral y la satisfacción con la vida (Judge, Van Vianen y De Pater, 2004). En esta misma línea, autores como Luthans y Youssef, (2007), establecen que las personas que pretenden objetivos congruentes con ellas mismas, muestran una mayor motivación intrínseca para su consecución y por lo tanto presentan una mayor satisfacción y mejor rendimiento.

Finalmente, otros estudios han demostrado la existencia de relaciones causales inversas, es decir, que determinadas variables como por ejemplo el agotamiento (Demerouti, Bakker y



Bulters, 2004) y el *engagement* (Xanthopoulou et al., 2009), también pueden influir en las demandas y recursos laborales de las personas, dando lugar a una concepción dinámica de la teoría TRL.

Job Crafting.

Desde el modelo DRL, el *job crafting* es concebido como un comportamiento proactivo y definido como “los cambios que hacen los trabajadores para alinear sus demandas y recursos laborales con sus propias necesidades y habilidades personales” (Tims y Bakker, 2010, p.4). Así pues, bajo esta perspectiva el trabajador tiene la capacidad de poder reestructurar su puesto de trabajo a través de tres dimensiones: incrementando los recursos, incrementando las demandas y/o reduciendo estas últimas. Estas acciones de incrementar y reducir las demandas son compatibles ya que determinadas demandas (*demandas obstaculizantes*) tienden a dificultar la ejecución del trabajo y se convierten en factores estresantes, mientras que otras (*demandas desafiantes*) favorecen la consecución de los objetivos e incrementan la motivación por el trabajo (LePine, Podsakoff y LePine, 2005). En este sentido, según Tims y Bakker (2010), no todas las demandas son perjudiciales para los trabajadores, puesto que normalmente la consecución de un objetivo exigente implica un incremento de la satisfacción laboral.

En este contexto, y como resultado de la elaboración y validación de un instrumento para medir el *job crafting*, se incorpora una nueva dimensión fruto de la clasificación de los recursos laborales en dos categorías: recursos estructurales y recursos sociales. Por lo tanto, desde la perspectiva del modelo DRL, la práctica del *job crafting* queda estructurada en las siguientes dimensiones: a) incremento de los recursos estructurales, b) incremento de los recursos sociales, c) incremento de las demandas desafiantes y d) disminución de las demandas obstaculizantes (Tims et al., 2012).

Por otro lado, generalmente las investigaciones relativas al *job crafting* se han focalizado mínimamente en cómo éste influye en la identidad y el significado laboral, y por otro lado, han volcado su atención en cómo esta práctica modifica el rendimiento y la experiencia de los trabajadores (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton y Berg, 2013). La mayoría de estas investigaciones son de naturaleza cualitativa y teórica (p.ej., Lyon, 2008; Berg et al., 2010) y (p.ej., Fried, Grant, Levi, Hadani y Slowik, 2007; Wrzesniewski & Dutton, 2001), siendo escasas las investigaciones de naturaleza cuantitativa (p.ej., Ghitulescu, 2006; Leana et al., 2009).



El enfoque desde el cual se han posicionado la mayoría de las investigaciones relativas al *job crafting* ha sido un enfoque individual, no obstante, en el año 2009 Leana y sus colaboradores crearon una nueva dimensión de *job crafting* con la finalidad de dar a conocer que los cambios pueden darse igualmente a nivel grupal. A esta nueva dimensión la denominó *job crafting Colaborativo*. Concretamente, estos autores pusieron de manifiesto que los citados cambios podían ser coordinados y realizados entre compañeros de trabajo, dando lugar a un mayor compromiso organizacional y a una mayor satisfacción laboral. (Lena et al, 2009).

Según Demerouti (2014), las investigaciones relativas a la práctica del *job crafting* ponen de manifiesto la existencia de dos tipos de predictores del mismo: Situacionales e Individuales. Los predictores situacionales establecen que una mayor flexibilidad en la toma de decisiones, así como una mayor autonomía en el trabajo, facilitan la ejecución de esta práctica (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Igualmente, plantean que las circunstancias laborales más exigentes favorecerían la realización de este comportamiento proactivo (Demerouti, 2014). En este sentido, se ha demostrado que cuando la presión laboral es alta y se poseen elevados niveles de autonomía, normalmente los trabajadores suelen presentar *job crafting* en aumentos de recursos y disminución de demandas (Petrou et al., 2012). Por su parte, Kira, van Eijnatten y Balkin, (2010), plantearon que el cambio organizacional es una variable que estimula la práctica del *job crafting*. Finalmente, otras investigaciones pusieron de manifiesto la importancia del factor *nivel jerárquico* que ocupa el trabajador en la organización, ya que este nivel va a determinar la percepción de oportunidades para llevar a cabo el *job crafting* (Berg, Wrzesniewski y Dutton, 2010).

Por otra parte, los predictores individuales establecen que las dimensiones del *job crafting* de incremento de recursos estructurales y sociales, así como del incremento del demandas desafiantes, es más probable que sean realizadas por aquellos trabajadores que presentan un personalidad proactiva (Bakker, Tims y Derks, 2012). En esta misma línea, otros estudios establecen que aquellos trabajadores con inquietudes en su autodesarrollo y en su promoción dentro de su organización, van a alcanzar una mayor apertura al cambio, así como un mayor nivel de *job crafting*.

En este contexto, es necesario tener en cuenta que tanto las variables situacionales como las individuales tienen su efecto en el *job crafting* de manera independiente, no obstante, la combinación de ambas variables también muestra capacidad predictiva en la realización de esta práctica (Petrou, 2013).



Así pues, como conclusión y según Demerouti (2014), el *job crafting* es llevado a cabo en entornos cambiantes y exigentes, por trabajadores que muestran una personalidad proactiva y que tienen una alta motivación por el autodesarrollo y su promoción profesional.

En cuanto a las implicaciones del *job crafting* sobre otras variables, podemos destacar su papel sobre la satisfacción laboral (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Así por ejemplo, investigaciones llevadas a cabo por Ghitulescu (2006) y Leana y sus colaboradores (2009), concluyeron que la práctica del *job crafting* incrementa el nivel de compromiso y satisfacción laboral de los trabajadores. Igualmente, desde la perspectiva del modelo DRL, la práctica del *job crafting* puso de manifiesto que el bienestar laboral mejoraba de manera significativa gracias al aumento de recursos laborales (Tims et al., 2013a). Estos resultados están en consonancia con las investigaciones de Schaufeli, Bakker y Van Rhenen (2009), las cuales establecen que el aumento de estos recursos laborales tiene como resultado un incremento de la motivación intrínseca, la satisfacción laboral y los niveles de *engagement*. Así pues, al igual que se ha encontrado que los trabajadores que realizan esta práctica aumentan sus niveles de *engagement*, también se ha encontrado evidencias acerca de que quienes presentan elevados niveles de *engagement* modifican de manera más exitosa su entorno laboral, poniendo de manifiesto una relación bidireccional entre ambas variables (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009).

Por último, (Wrzesniewski y Dutton, 2001) establecieron que la práctica del *job crafting* no es intrínsecamente positiva o negativa para las organizaciones, ya que el efecto que en ellas provoca va a depender de factores situacionales. No obstante, numerosos estudios apuntan al beneficio organizacional de la práctica del *job crafting* (Wrzesniewski y Dutton, 2001; Lyons, 2008; Tims y Bakker, 2010). Acorde a esta línea de investigación (Ghitulescu, 2006), establece que la flexibilidad otorgada a los trabajadores para que modifiquen sus propios puestos de trabajo facilita la aparición de conductas tales como la proactividad, la innovación y el trabajo en equipo, las cuales tienen un importante efecto en el desempeño de las organizaciones. Así pues, esta línea de investigación llega a la conclusión que la práctica del *job crafting* disminuye el absentismo e incrementa desempeño laboral.



Rendimiento Laboral.

Dentro del ámbito del comportamiento organizacional, el rendimiento laboral se ha convertido en uno de los constructos que mayor interés ha despertado en las investigaciones. Dicho interés ha podido originarse debido a que conceptos tan importantes para las organizaciones como la productividad y la competitividad guardan una estrecha relación con el desempeño individual de sus trabajadores (Koopmans et al., 2014). Es por ello, que numerosas investigaciones plantean como meta primordial la identificación de sus determinantes y consecuentes.

Según el meta-análisis de O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver y Story (2011), relativo al estudio de las variables predictoras del rendimiento laboral, se puso de manifiesto que un importante antecedente del mismo era la inteligencia emocional. En este sentido, Dalal, Baysinger, Brummel, y LeBreton (2012), resaltaron el rol determinante que desempeñaban la autoeficacia, la necesidad de logro, así como variables vinculadas al entorno laboral tales como: el apoyo organizacional, la percepción de justicia y las recompensas organizacionales. Finalmente, otras investigaciones presentan explicaciones significativas del rendimiento laboral gracias al empoderamiento psicológico (Chiang & Hsieh, 2012), y al compromiso laboral (Gruman & Saks, 2011; Rich, LePine, & Crawford, 2010).

En relación a las implicaciones del rendimiento laboral según Díaz Cabrera et al. (2014), así como Aguinis, Joo y Gottfredson (2011), tras un buen diseño y ejecución de la gestión del rendimiento, se van a generar importantes consecuencias en diferentes niveles organizacionales. A nivel del trabajador, quienes pueden desarrollar un incremento de su autoestima, una mayor comprensión de sus conductas y resultados organizacionales, así como y una mejor comprensión de sus habilidades y debilidades. A nivel directivo, quienes pueden desarrollar una mayor motivación para su propio desempeño, una mejor comunicación con sus empleados acerca del rendimiento, una mejor valoración entre sus subordinados, así como conseguir una mejor competencia de estos últimos. Finalmente, a nivel de organización como un conjunto, quien puede llegar a alcanzar un mejor funcionamiento administrativo, una formulación más clara de los objetivos organizacionales, un reducción de comportamientos no deseados por parte de los trabajadores, una mejor reacción ante demandas laborales, una mejor flexibilidad de cambio organizacional, así como la consecución de un mayor compromiso organizacional e los empleados.



El concepto de rendimiento laboral ha sido un concepto ampliamente estudiado, si bien los orígenes relativos al alcance de término se remontan a Murphy (1990), hoy en día existe una marcada tendencia por concretar la naturaleza del constructor y diferenciarlo de otros conceptos tales como la eficacia y la productividad (Koopmans et al., 2013).

En este contexto, actualmente el rendimiento laboral es considerado como una conducta orientada a la tarea (y los que exceden los requerimientos del rol, o conductas extra-rol), y por otra parte la eficacia y la productividad son consideradas como consecuencias del rendimiento laboral.

Satisfacción Laboral.

En relación a este concepto y basándonos en el análisis realizado en el marco teórico del capítulo anterior del presente trabajo, hemos de destacar que algunos autores han venido conceptualizando la satisfacción laboral como un estado emocional satisfactorio y positivo consecuente de la percepción personal de las vivencias laborales del individuo (Locke, 1976). En virtud a esta definición, se trataría una actitud global que viene a ser consecuencia de las diversas actitudes concretas que un empleado muestra en su ámbito profesional y los factores relacionados con él.

Según Boada y Tous (1993), la satisfacción laboral se está consolidando como una de las mayores preocupaciones en la investigación de la organización, siendo considerado como un factor indicativo del nivel de bienestar que un sujeto vivencia en su puesto de trabajo. Existen diversos argumentos que pueden explicar el importante interés focalizado en la satisfacción laboral: 1) La satisfacción a nivel profesional se convierte en una importante consecuencia de vida organizacional. 2) En el ámbito de la investigación, la satisfacción laboral se viene consolidando como un notable predictor de comportamientos disfuncionales y desadaptativos, como son la rotación y el absentismo laboral. (Schneider, 1985).

La satisfacción laboral es importante en todo ámbito laboral; no sólo a nivel del bienestar deseable de los trabajadores independientemente de su lugar de trabajo, sino también a nivel de rendimiento laboral, calidad y productividad.

Una de las definiciones más acertada, a nuestro juicio, de de satisfacción laboral es aquella que nos ofrece Bravo et al. (1996), que la conceptualizan como el estado actitudinal del individuo hacia su situación en el trabajo tanto en términos generales como específicos.



Por lo tanto, teniendo en cuenta todo este marco teórico las primeras preguntas de investigación que se pretenden responder son las siguientes: ¿son capaces las dimensiones de demandas, control y apoyo de explicar la varianza en satisfacción laboral? ¿estaría esta relación mediada por las conductas del *job crafting* individual y colaborativo?.

A este respecto formulamos la siguiente hipótesis: H1: Las demandas y recursos laborales (demandas, control y apoyo) se relacionan con la satisfacción laboral y esta relación estará mediada por las conductas del *job crafting* individual y colaborativo. Concretamente esperamos que haya una mayor relación entre las demandas y recursos laborales con la satisfacción laboral, cuanto mayor sean las puntuaciones en las conductas del *job crafting* individual y colaborativo. Si la primera hipótesis se cumpliera, confirmaría que las demandas y recursos laborales son una variable relevante para entender la actitud y conducta de los Guardias Civiles de la muestra, así como un buen predictor de su satisfacción laboral.

Por otra parte, continuando bajo la línea teórica de las demandas y recursos laborales de Bakker & Demerouti (2013), nos planteamos el segundo conjunto de preguntas a las que tratará de dar respuesta este trabajo: ¿son capaces las dimensiones de demandas, control y apoyo de explicar la varianza en rendimiento laboral (tanto centrado en la tarea como contextual)? ¿en qué medida esta relación estaría mediada por las conductas del *job crafting* individual y colaborativo?. Al respecto formulamos las siguientes hipótesis:

H2. Las demandas y recursos laborales (demandas, control y apoyo) se relacionan con el rendimiento en la tarea y esta relación estará mediada por las conductas del *job crafting* tanto individual como colaborativo. H3. Las demandas y recursos laborales (demandas, control y apoyo) se relacionan con el rendimiento contextual y esta relación estará mediada igualmente por las conductas del *job crafting* tanto individual como colaborativo. Concretamente esperamos que haya una mayor relación entre las demandas y recursos laborales con el rendimiento laboral (centrado en la tarea y contextual), cuanto mayor sean las puntuaciones en las conductas del *job crafting* individual y colaborativo. Igualmente con la confirmación de estas hipótesis podríamos establecer como importantes predictores del rendimiento laboral tanto la variable de demandas y recursos laborales como la variable del *job crafting* así poder comprender mejor el comportamiento y la actitud de los sujetos de la citada muestra.

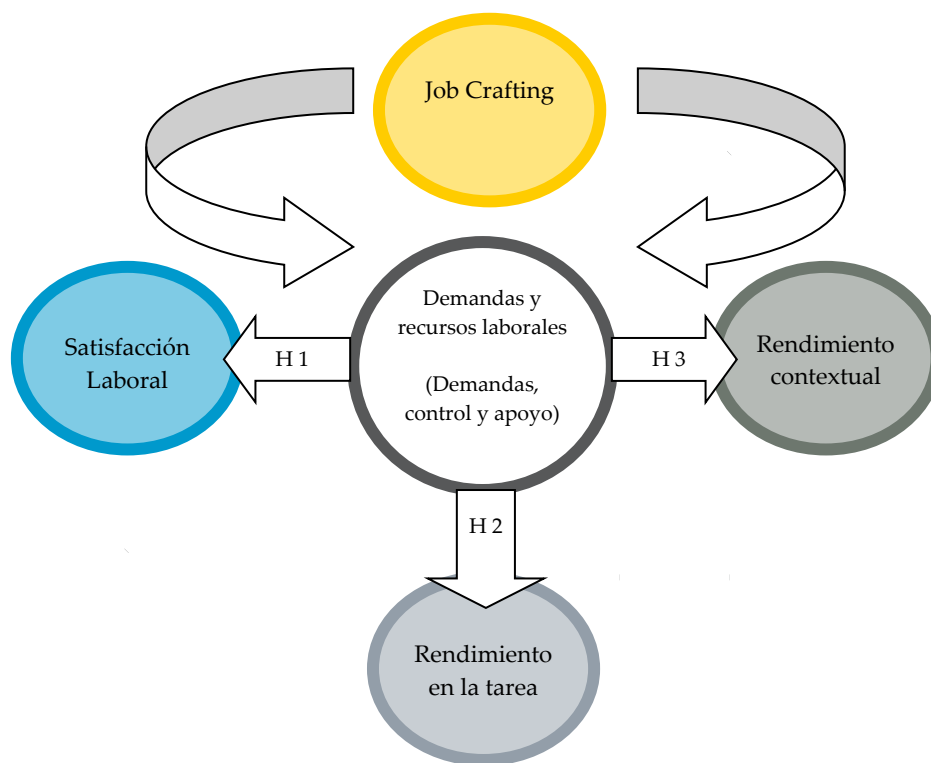


Figura 1. Variables e hipótesis del estudio

MÉTODO.

Participantes

El presente estudio se ha llevado a cabo con 217 miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, concretamente con Guardias Civiles destinados en la Comandancia de la Guardia Civil de Córdoba. La muestra está compuesta en su mayoría por hombres (94.90%), con una edad media 45.37 años ($DT= 7.21$), con diferente estado civil (soltero 5.50%, casado/pareja de hecho 82%, separado/a – divorciado/a 12% y viudo/a 0.5%), con diferente tipo de ingreso en la Guardia Civil (Ejército 30.90%, Colegio de Guardias Jóvenes 6.50%, Guardia Auxiliar 11.50% y Civil 51.20%), de diferentes niveles educativos (estudios básicos 21.70%, bachillerato 42.40%, ciclo superior de formación profesional 24.40%, diplomado/ingeniero técnico 3.20%, licenciado/ingeniero 7.40% y otros estudios superiores 0.9%) pertenecientes a diferentes escalas o categorías profesionales (oficiales 2.80%, suboficiales 9.70% y cabos y guardias civiles 87.60%), todos ellos con una antigüedad media en la Institución de 23.37 años ($DT=7.21$) y una antigüedad media en el destino de 8.75 años ($DT=5.65\%$), y encuadrados en diferentes especialidades (Seguridad Ciudadana



51.60%, Tráfico 15.20%, Policía Judicial 11.20%, Servicio de Información 4.60%, Seprona 1.40%, Intervención de Armas 3.70%, Servicios Burocráticos 3.70% y otros servicios 8.80%).

Instrumentos

Demandas y recursos laborales

Para la medición de la variable de demandas y recursos laborales se utilizó el cuestionario DECORE (Luceño & Martín, 2008), que evalúa la percepción que tienen los trabajadores sobre algunos riesgos psicosociales que la investigación ha relacionado con mala salud laboral. Concretamente, siguiendo el modelo de Johnson, (1996); Johnson & Hall, (1988); Karasek, (1979) y Karasek & Theorell, (1990), se utilizaron tres de los cuatro factores que componen dicho cuestionario (demanda, control, recompensas y apoyo social).

Los ítems se contestaron con una escala tipo likert referente al grado de acuerdo con 5 anclajes verbales, desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. Los valores en cada factor se obtuvieron de la suma de las puntuaciones de los ítems que en él se incluían, de modo que a mayor puntuación mayor nivel de percepción adquirida en el factor.

Factores de la teoría DRL

- EL factor demandas se evaluó mediante una subescala de 12 ítems que valora la existencia de demandas laborales, como por ejemplo, “Mi trabajo exige utilizar habilidades complejas de alto nivel de especialización”. El coeficiente Alpha de Cronbach para esta subescala es de $\alpha = .77$.
- EL factor control se evaluó mediante una subescala de 9 ítems que valora el control de las demandas laborales, como por ejemplo, “Puedo decidir el orden en el que realizo mi trabajo”. El coeficiente Alpha de Cronbach para esta subescala es de $\alpha = .82$.
- EL factor apoyo se evaluó mediante una subescala de 12 ítems que valora la existencia de apoyo social en el trabajo, como por ejemplo, “Confío en mis compañeros cuando tengo algún problema”. El coeficiente Alpha de Cronbach para esta subescala es de $\alpha = .83$.



Job crafting

Para medir la adaptación del propio puesto de trabajo se utilizó el siguiente instrumento: Leana et al, (2009). Escala de *Job Crafting* traducción y adaptación al español de Llorente y Topa (2018). Este instrumento está compuesto por dos factores: *job crafting* individual y *job crafting* colectivo.

- El primer factor (individual) fue evaluado a través de 6 ítems tipo likert referente al grado de existencia de conductas con 5 anclajes verbales, desde nunca hasta siempre. Un ejemplo de ello sería: “Propones, por ti solo enfoques nuevos para mejorar tu trabajo”. El coeficiente Alpha de Cronbach para este factor es de $\alpha = .75$.
- El segundo factor (colaborativo) fue evaluado a través de 6 ítems tipo likert referente al grado de existencia de conductas con 5 anclajes verbales, desde nunca hasta siempre. Un ejemplo de ello sería: “Trabajas junto con tus compañeros para presentar nuevos enfoques para mejorar tu trabajo.”. El coeficiente Alpha de Cronbach para este factor es de $\alpha = .84$.

Satisfacción Laboral

En cuanto a la satisfacción laboral se utilizó la siguiente escala: The Brief Index of Affective Job Satisfaction (Thompson & Phua, 2012). Adaptación y validación al español de Fernández Muñoz y Topa (2018). Esta escala está compuesta por 7 ítems tipo likert referente al grado de acuerdo con 5 anclajes verbales, desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. Un ejemplo de ítem sería: “La mayor parte de los días estoy entusiasmado con mi trabajo”. El coeficiente Alpha de Cronbach para este factor es de $\alpha = .86$.

Rendimiento laboral

Finalmente, el rendimiento laboral fue evaluado a través de un instrumento genérico para evaluar este constructo desarrollado por Koopmans et al, (2013) e identificado con el nombre de Escala de Rendimiento Laboral Individual (IWPQ). De acuerdo con la operacionalización realizada por estos autores, el rendimiento laboral está integrado por las siguientes



cuatro dimensiones: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto, comportamientos contraproducentes y rendimiento adaptativo. En la presente investigación se utilizaron las dos primeras dimensiones, es decir, el rendimiento en la tarea, que comprende las conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto, y el rendimiento en el contexto, que comprende las actividades encaminadas a mantener el ambiente interpersonal y psicológico en donde se desenvuelve el núcleo técnico. Así pues, el rendimiento en la tarea fue evaluado a través de 5 ítems tipo likert referente al grado de existencia de conductas con 5 anclajes verbales, desde nunca hasta siempre. Un ejemplo de ello sería: “Cuando terminé con el servicio asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran”. El coeficiente Alpha de Cronbach para este factor es de $\alpha = .74$. Por otra parte, el rendimiento contextual fue evaluado a través de 8 ítems tipo likert referente al grado de existencia de conductas con 5 anclajes verbales, desde nunca hasta siempre. Un ejemplo de ello sería: “Trabajé para mantener mis habilidades profesionales actualizadas”. El coeficiente Alpha de Cronbach para este factor es de $\alpha = .80$.

Por lo tanto podemos concluir que esta escala (al igual que el resto de escalas utilizadas en la presente investigación) presenta una buena consistencia interna.

Procedimiento

En primer lugar se contactó con el área de Personal y Organización del Estado Mayor de la Dirección General de la Guardia Civil, a quien se le explicó nuestro proyecto de investigación al tiempo que se solicitaba su aprobación. Una vez que el citado Estado Mayor consideró que este proyecto era de interés a los fines institucionales previa consulta a la Jefatura de Asistencia al Personal y al Servicio de Psicología de la Dirección General de la Guardia Civil, se procedió a través del Gabinete de Psicología de la Comandancia de la Guardia Civil de Córdoba a la presentación del cuestionario de investigación a todo el personal Guardia Civil voluntario distribuido por las diferentes unidades y especialidades desplegadas por toda la geografía de la provincia de Córdoba. Estos Guardias Civiles cumplimentaron el cuestionario de forma voluntaria durante su horario laboral. En la totalidad de los casos, los participantes rellenaban el cuestionario bajo la supervisión de un entrevistador, quien proporcionaba las instrucciones necesarias para su cumplimentación, solicitaba sinceridad en sus respuestas y garantizaba el anonimato y la confidencialidad de las mismas.



El cuestionario requería aproximadamente unos 60 minutos para su cumplimentación.

RESULTADOS

Análisis correlacional y descriptivo

En primer lugar se llevó a cabo el análisis de las correlaciones de Pearson entre las variables de estudio (tabla1). El factor Demandas Cognitivas de la variable Riesgos Psicosociales presentó una correlación significativa y negativa con los factores Control ($r = -.34, p < .01$) y Recompensas ($r = -.23, p < .01$) de la misma variable, así como una correlación significativa y positiva con la variable *Job Crafting* Individual ($r = .22, p < .01$). El factor Apoyo Organizacional de la variable Riesgos Psicosociales obtuvo una correlación significativa y positiva con los factores Control ($r = .53, p < .01$) y Recompensas ($r = .25, p < .01$) de la misma variable, y con otras variables tales como: *Job Crafting* Colaborativo ($r = .39, p < .01$), Rendimiento en la Tarea ($r = .33, p < .01$) y *Job Satisfaction* ($r = .51, p < .01$). El factor Control de la variable riesgos psicosociales presentó a su vez una correlación significativa y positiva con el factor Recompensas ($r = .37, p < .01$) dentro de la misma variable, al igual que con otras variables tales como: *Job Crafting* Individual ($r = .24, p < .01$), *Job Crafting* Colaborativo ($r = .30, p < .01$), Rendimiento en la Tarea ($r = .33, p < .01$) y *Job Satisfaction* ($r = .36, p < .01$).

Por otra parte, el factor Recompensas de la variable Riesgos Psicosociales presentó una correlación significativa y positiva con la variable *Job Satisfaction* ($r = .20, p < .01$). En cuanto a la variable *Job Crafting* Individual, obtuvo diferentes correlaciones significativas y positivas con diferentes variables tales como: *Job Crafting* Colaborativo ($r = .52, p < .01$), Rendimiento en la Tarea ($r = .26, p < .01$), Rendimiento Contextual ($r = .43, p < .01$) y *Job Satisfaction* ($r = .29, p < .01$). Al mismo tiempo, la variable *Job Crafting* Colaborativo presentó correlaciones significativas y positivas con las variables Rendimiento en la Tarea ($r = .28, p < .01$), Rendimiento Contextual ($r = .40, p < .01$) y *Job Satisfaction* ($r = .37, p < .01$).

Otra variable de estudio fue el Rendimiento en la Tarea, la cual obtuvo diferentes correlaciones significativas y positivas con las variables Rendimiento en la Tarea ($r = .61, p < .01$) y *Job Satisfaction* ($r = .40, p < .01$).

Finalmente, la variable Rendimiento Contextual presentó una correlación significativa y positiva con la variable *Job Satisfaction* ($r = .30, p < .01$).

Las medidas de tendencia central y dispersión de las variables de la investigación se pre-



sentan igualmente en la tabla 1. En esta muestra la puntuación más alta de los participantes se observa en la escala de Rendimiento en la Tarea ($M= 3.97$ y $DT=.55$) y la puntuación más baja en la escala de Recompensas ($M= 2.05$ y $DT=.63$).

Tabla 1. *Estadísticos descriptivos y correlaciones* (N=217)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Demandas Cognitivas.	3.27	.52	-								
2. Apoyo Organizacional.	3.67	.54	-.16*	-							
3. Control.	3.24	.69	-.34**	.53**	-						
4. Recompensas.	2.06	.63	-.23**	.25**	.37**	-					
5. <i>Job Crafting</i> Individual	2.77	.65	.22**	.15*	.24**	.10	-				
6. <i>Job Crafting</i> Colaborativo.	2.97	.75	.12	.39**	.30**	.16*	.52**	-			
7. Rendimiento en la Tarea.	3.98	.56	-.01	.33**	.33**	.03	.26**	.28**	-		
8. Rendimiento Contextual.	3.58	.61	.16*	.12	.13	-.82	.43**	.40**	.61**	-	
9. <i>Job Satisfaction</i> .	3.58	.81	.01	.51**	.36**	.20**	.29**	.37**	.40**	.30**	-

Nota: ** $p < .01$.

Análisis de regresión

Las hipótesis del presente estudio se pusieron a prueba utilizando regresiones lineales múltiples por pasos sucesivos. En el caso de la hipótesis 1, se introdujeron las siguientes variables control en la ecuación de regresión: edad, años en la Institución, demandas y recursos laborales (demandas cognitivas, control y apoyo organizacional), así como la variable *job crafting* con sus dos factores: individual y colaborativo. Al introducir el factor apoyo organizacional de la variable de demandas y recursos laborales, se obtuvo un coeficiente Beta de .44 ($p < .001$), para la satisfacción laboral. Estos resultados (Tabla 2) muestran que el factor apoyo organizacional predice la satisfacción laboral de los sujetos, es decir, cuanto mejor es el apoyo organizacional, mejor es la satisfacción laboral. Por lo tanto, estos resultados proporcionan apoyo a la hipótesis 1 planteada en el estudio.

En relación al coeficiente de varianza explicada (R^2), en el modelo 2, al introducir el factor



apoyo organizacional de la variable de demandas y recursos laborales se obtuvo un valor de $R^2=.29$, para la satisfacción laboral, posteriormente, en el modelo 3, al introducir la variable *job crafting* se consiguió un valor de $R^2=.32$. Finalmente, en el modelo 2, el cambio en R^2 resulta significativo, siendo el factor apoyo organizacional de la variable de demandas y recursos laborales, el que más incrementa la proporción de varianza explicada del modelo ($\Delta R^2=.28$).

Tabla 2. Predictores de la Satisfacción Laboral (H1)

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	B	B	B
1. Edad.	-.23	-.16	-.09
2. Años Institución.	.15	.15	.08
3. Demandas.		.13*	.06
4. Control.		.16*	.10
5. Apoyo.		.44***	.41***
6. <i>Job Crafting</i> Individual			.13
7. <i>Job Crafting</i> Colaborativo			.10
R^2	.012	.292***	.323**
ΔR^2	.012	.280***	.031*
F	1.248	17.372***	14.249***
ΔF	1.248	27.809***	4.855**

Nota:

* $p < .05$.

** $p < .01$.

*** $p < .001$.

Con respecto a la hipótesis 2, al introducir las variables independientes en la ecuación de regresión para pronosticar el rendimiento en la tarea, los resultados (tabla 3) indicaron nuevamente que sólo el factor apoyo organizacional de la variable de demandas y recursos laborales con un coeficiente Beta de Beta de .23 ($p < .01$), proporcionaba un porcentaje significativo de varianza explicada con respecto a la citada variable criterio. Por lo tanto, estos resultados proporcionan un apoyo relativo a la hipótesis 2 del presente estudio.

En relación al coeficiente de varianza explicada (R^2), en el modelo 2, al introducir el factor



apoyo organizacional de la variable de demandas y recursos laborales se obtuvo un valor de $R^2=.17$, para el rendimiento en la tarea, posteriormente, en el modelo 3, al introducir la variable *job crafting* se consiguió un valor de $R^2=.20$. Finalmente, en el modelo 2, el cambio en R^2 resulta significativo, siendo el factor apoyo organizacional de la variable de demandas y recursos laborales, el que más incrementa la proporción de varianza explicada del modelo ($\Delta R^2=.16$).

Tabla 3. Predictores del Rendimiento en la Tarea (H2)

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	B	B	B
1. Edad.	-.21	-.14	-.07
2. Años Institución.	.26	.26	.20
3. Demandas.		.15	.09
4. Control.		.26	.20
5. Apoyo.		.23**	.21**
6. <i>Job Crafting</i> Individual			.14
7. <i>Job Crafting</i> Colaborativo			.05
R^2	.10	.172***	.197*
ΔR^2	.10	.163***	.024*
F	1.064	8.790***	7.315***
ΔF	1.064	13.814***	3.174*

Nota:

* $p < .05$.

** $p < .01$.

*** $p < .001$

En cuanto a la hipótesis 3, relativa al pronóstico del rendimiento contextual, los resultados (tabla 4), indican que el *job crafting* con sus dos factores: individual y colaborativo presentan capacidad predictiva con un coeficiente Beta de .30($p < .001$) y .23 ($p < .01$) respectivamente. En contra de lo esperado, es el factor *job crafting* individual el que alcanza un mayor papel mediador con respecto al rendimiento contextual. Así pues, cuanto mayor es la puntuación en *job crafting* individual mejor rendimiento contextual de los sujetos. Por lo tanto, estos resultados proporcional apoyo a la hipótesis 3.



Con respecto al coeficiente de varianza explicada (R^2), en el modelo 2, al introducir el factor demandas de la variable de demandas y recursos laborales se obtuvo un valor de $R^2=.07$, para el rendimiento contextual, seguidamente, en el modelo 3, al introducir la variable *job crafting* se consiguió un valor de $R^2=.24$. Finalmente, en estos últimos pasos del análisis, el cambio en R^2 resulta significativo, siendo el *job crafting* individual, el que más incrementa la proporción de varianza explicada del modelo ($\Delta R^2=.16$).

Tabla 4. Predictores del Rendimiento Contextual (H3)

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
	B	B	B
1. Edad.	-.20	-.09	.08
2. Años Institución.	.18	.16	-.01
3. Demandas.		.25**	.00
4. Control.		.17	.10
5. Apoyo.		.09	.02
6. <i>Job Crafting</i> Individual			.30***
7. <i>Job Crafting</i> Colaborativo			.23**
R^2	.005	.074**	.237***
ΔR^2	.005	.070**	.162***
F	.489	3.383**	9.259***
ΔF	.489	5.293**	22.247***

Nota:

** $p < .01$.

*** $p < .001$

CONCLUSIONES

La teoría DRL propone que las particularidades del trabajo se pueden clasificar en dos niveles como son las demandas y los recursos laborales. Ambos niveles pueden ser identificados en la mayoría de los puestos de trabajo y adquieren gran relevancia puesto que se convierten



en precursores de procesos tales como: el deterioro de la salud, el proceso motivacional y el bienestar del trabajador. Esta teoría adquiere un carácter reflexivo, a través del cual establece que los recursos de los individuos tienen la capacidad de predecir la motivación, así como la capacidad de paliar los efectos negativos de las demandas de trabajo.

Por otra parte, según esta teoría los procesos de salud y motivación pueden llegar a cambiar el ambiente de trabajo e incluso el bienestar del trabajador, lo que pone de manifiesto el carácter dinámico de esta teoría. Finalmente, el *job crafting* o la regulación personal de las demandas o los recursos proporcionan una importante información acerca de cómo los trabajadores cambian su entorno, haciéndolo menos estresante y más atractivo.

Por lo tanto, la teoría DRL se consolida como una importante referencia para las intervenciones tanto individuales como organizacionales.

Tomando como referencia la teoría DRL, la presente investigación pretendía alcanzar diversos objetivos. En primer lugar, trataba de establecer en qué medida la variable de demandas y recursos laborales (demandas, control y apoyo) era un constructo con poder predictivo sobre la satisfacción laboral y en qué medida esta relación estaría mediada por el *job crafting* (individual y colaborativo). En segundo lugar, se trataba de estudiar qué dimensión o dimensiones de las variables de demandas y recursos laborales (mencionadas anteriormente) tendrían la capacidad de predecir cada una de las dos dimensiones del rendimiento laboral, es decir, el rendimiento en la tarea y el rendimiento contextual. E igualmente, evaluar en qué medida esta relación estaría mediada por las dos dimensiones del *job crafting*.

En relación a la hipótesis 1, se ha encontrado que dentro de la variable de demandas y recursos laborales, la dimensión *apoyo organizacional*, es la dimensión que más incrementa la proporción de varianza explicada con respecto a la variable satisfacción laboral. Concretamente cuanto mayor es el apoyo organizacional mayor satisfacción laboral obtienen los Guardias Civiles de la muestra. Este resultado supone un apoyo importante a la teoría de Demandas y Recursos Laborales de Bakker y Demerouti, (2013), y está en consonancia con una importante proposición de esta teoría la cual establece que las demandas y recursos laborales son los factores desencadenantes de dos procesos relativamente independientes, conocidos como proceso de deterioro de la salud y proceso motivacional. Por lo tanto, mientras que las demandas laborales son los principales predictores de variables como el agotamiento o los problemas de salud psicosomáticos (p.ej., Bakker, Demerouti y Shaufeli, 2003; Hakanen et al., 2006), los recursos son por lo general los predictores más importantes



de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el *engagement* (Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010).

No obstante, en virtud de los resultados obtenidos, esta importante correlación entre el apoyo organizacional y la satisfacción laboral parece no estar mediada por ninguna de las dos dimensiones del *job crafting* evaluadas en este estudio. Así pues, tomada esta hipótesis en su conjunto podemos comprobar como a pesar de que no exista mediación de la variable *job crafting*, los datos proporcionan un importante apoyo a la misma.

Por otra parte, teniendo como base el importante papel de la teoría DRL en la predicción del rendimiento laboral, en la hipótesis 2 se ha encontrado que dentro de la variable demandas y recursos laborales, nuevamente la dimensión *apoyo organizacional*, es la que más incrementa la proporción de la varianza explicada con respecto a la dimensión de rendimiento en la tarea de la variable rendimiento laboral. Concretamente, los datos muestran que de nuevo cuanto mayor apoyo organizacional presenten los Guardias Civiles de la muestra, mayor rendimiento en la tarea obtendrán los mismos. Estos datos están en consonancia con la línea de investigación planteada por Bakker, Demerouti y Verbeke, (2004), relativa a la contribución de las demandas y recursos laborales en la predicción del rendimiento laboral.

Sin embargo, al igual que en la hipótesis 1, los resultados muestran que a pesar de la significativa correlación entre el apoyo organizacional y la dimensión del rendimiento en la tarea, esta relación no parece estar mediada nuevamente por ninguna de las dimensiones de la variable *job crafting*. Por lo tanto, podemos concluir, al igual que en la hipótesis 1, que estos datos, a pesar de la ausencia de la mediación del *job crafting*, proporcionan un notable apoyo a esta hipótesis 2.

Por último, en cuanto a la hipótesis 3, se ha encontrado que dentro de la variable demandas y recursos laborales, al introducir el modelo 2, tan sólo la dimensión de *demandas* guardaba relación con respecto a la dimensión rendimiento contextual de la variable rendimiento laboral, relación que desaparece al introducir el modelo 3. No obstante, de manera paralela en esta hipótesis 3, se ha encontrado que la variable *job crafting* juega un papel primordial, ya que los datos obtenidos apuntan a que esta variable se convierte en un importante predictor de la dimensión del rendimiento contextual, es decir, aquel rendimiento que comprende las actividades encaminadas a mantener el ambiente interpersonal y psicológico en donde se desenvuelve el núcleo técnico. Concretamente se ha puesto de manifiesto que cuanto ma-



yor es la puntuación de los Guardias Civiles de la muestra en el proceso en el que éstos influyen en sus puestos de trabajo (*job crafting*), mayor es su rendimiento contextual.

Por otra parte, en virtud de una nueva línea de investigación que supone el presente trabajo al valorar las dos dimensiones del *job crafting* (individual y colaborativo), se ha puesto de manifiesto un dato significativo y contrario a lo esperado dada la naturaleza de las características del trabajo que desempeñan los Guardias Civiles (donde por norma general no se trabaja solo), y es que es el *job crafting* individual, el factor que más incrementa la proporción de variable explicada con respecto a la dimensión del rendimiento contextual por encima del *job crafting* colaborativo.

Por lo tanto, tomando todos los resultados en su conjunto podemos considerar que estos suponen un importante respaldo a las hipótesis planteadas, así como a la teoría DRL.

Finalmente, la implicación práctica que se desprende del presente trabajo, es que sería muy interesante tener en cuenta estos resultados para poder así propiciar un mejor contexto de apoyo organizacional y facilitar *job crafting* dentro del ámbito de la Guardia Civil. En este sentido una importante medida podría ser el potenciar la presencia de buenas relaciones entre compañeros y mandos, que sirvan para paliar el estrés laboral y a su vez contribuyan a su propia motivación, así como facilitar en la medida de lo posible aquellos procesos en los que los Guardias Civiles puedan cambiar aspectos de su trabajo, puedan elegir tareas y negociar el contenido del trabajo o asignar nuevos significados a dichas tareas.

Para concluir, una vez reconocida la ausencia de un mayor valor predictivo del *job crafting* tanto para la satisfacción laboral como para la dimensión del rendimiento en la tarea, igualmente hemos de destacar que nuestro trabajo no está exento de limitaciones. Así pues, la principal es que todas las medidas empleadas se han obtenido mediante cuestionarios de autoinforme, lo que impide eliminar el problema de la varianza de método y de la fuente común. Sin embargo, este error puede verse disminuido por la utilización de diferentes escalas de respuesta y el uso de ítems invertidos. Ambas precauciones fueron adoptadas en la presente investigación. En segundo lugar, los datos fueron recogidos en un único momento temporal, por lo que no podemos inferir relaciones causales entre variables, ni estar seguros de la dirección de las relaciones encontradas. Por lo tanto, sería deseable replicar estos resultados empleando distintos métodos y fuentes de información con diseños de investiga-



ción longitudinales.

Referencias.

- Aust, B. Rugulies, R., Finken, A. y Jensen, C. (2010). When workplace interventions lead to negative effects: Learning from failures. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, 106-119.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management -And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507. doi: 10.1016/j.bushor.2011.06.00
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269. doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 107-115.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. y Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00030-1
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104. doi: 10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A., Tims, M., y Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M. y Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006
- Berg, J., Wrzesniewski, A., y Dutton, J. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.
- Biron, C., Karanika-Murray, M. y Cooper, C. (2012). *Improving organizational interventions for stress and well being: Addressing process and context*. London: Routledge.



- Black, S., y Ashford, S. (1995). Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, 48, 421-437.
- Boada, J. y Tous, J (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, 2, 151-166.
- Bravo MJ, Peiró JM y Rodríguez I (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró y F Prieto (eds). *Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto*. España: Ed. Síntesis S.A. 343-394.
- Chiang, C., & Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.04.011
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 295-325. doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x
- Demerouti, E. y Bakker, A (2014). Job Crafting. En M. Peeters, J. De Jonge y Taris, T. (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 414-433). New York: Jhon Wiley & Sons.
- Demerouti, E. y Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., Bakker, A. B. y Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131-149. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00030-7
- Díaz Cabrera, D., Hernández Fernaud, E., Isla Díaz, R., Delgado Rodríguez, N., Díaz Vilela, L., & Rosales Sánchez, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 115-121.
- Fernández-Muñoz, J. J., & Topa, G. (2018). Older workers and Affective Job Satisfaction: Gender invariance in Spain. *Frontiers in Psychology*, 9, 930.
- Fried, Y., Grant, A., Levi, A., Hadani, M., y Slowik, L. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 911–927.
- Ghitulescu, B. (2006). Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. Unpublished doctoral dissertation. University of Pittsburgh, Pittsburgh, United States.



- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.09.004
- Hakanen, J., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43, 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. y Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643. doi: 10.1037//0022-3514.84.3.63
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. y Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.257
- Johnson, J. V. (1986). The impact of workplace social support, job demands and work control upon cardiovascular disease in Sweden. Unpublished doctoral dissertation, John Hopkins University.
- Johnson, J. V., & Hall, B. M. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1338-1342.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M. y De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17, 325-346. doi: 10.1207/s15327043hup1703_4.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books
- Kira, M., van Eijnatten, F. y Balkin, D. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 616-632.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238. doi: 10.3233/WOR-131659
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. doi: 10.1108/17410401311285273
- Leana, C., Appelbaum, E., y Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- LePine, J., Podsakoff, N. y LePine, M. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.

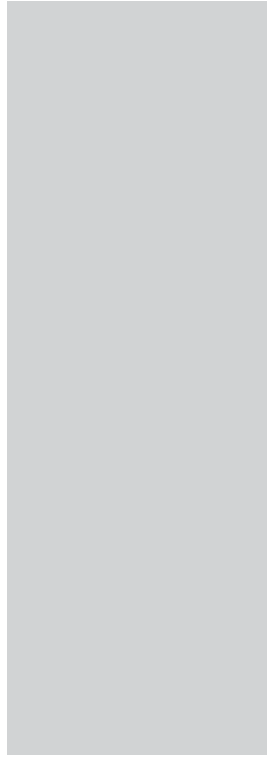


- Llorente, M. y Topa, G. (2019). Validation of the Spanish version of the Individual and Collaborative Crafting Scale. Manuscript under review.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Luceño, L. & Martín, J. (2008). *DECORE, Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales*. Madrid: TEA Ediciones.
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349. doi: 10.1177/0149206307300814
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23, 25–36.
- Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds). *Psychology in Organizations: Integrating science and practice* (pp. 157-176). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818. doi: 10.1002/job.714
- Oldham, G., y Hackman, J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job desing research. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 463-479.
- Oscá, A. y Urien, B. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción laboral y rendimiento: un estudio en la industria de la automoción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 327-340.
- Parker, S., Y Ohly, D. (2008). Designing motivating jobs. En R. Kanfer, G. Chen y R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and furure*. SIOP Organizational Frontiers Series.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W. y Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Petrou, P. (2013). *Crafting the change: The role of job crafting and regulatory focus in adaptation to organizational change*. Unpublished doctoral dissertation, Utrecht University, Utrecht, The Netherlands. Extraído el 4 de mayo de 2014, desde <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/PhD/PhD%20Paris%20Petrou%202013.pdf>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. doi: 10.5465/amj.2010.51468988
- Schaufeli, W., Bakker, A. y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.



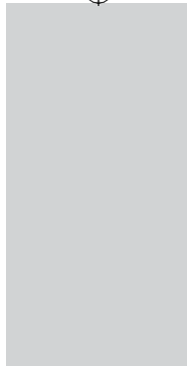
- Schneider, B. (1985) Organizational behaviour. *Annual Review Psychology*, 36, 573-611. doi: 10.1146/annurev.ps.36.020185.003041.
- Tims, M., y Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B., y Derks, D. (2013a). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230–240.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group and Organization Management*, 37(3), 275-307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Wrzesniewski, A., y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Wrzesniewski, A., y Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. y Berg, J. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. En A. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Work*, (Vol. 1, pp. 281-302). United Kingdom: Emerald.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. y Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 766-786. doi: 10.1108/02683940710837714
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. y Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.





CAPÍTULO 4





Conclusiones de los estudios empíricos.

Aportaciones de los estudios empíricos

El conjunto de estudios desarrollados por esta tesis ofrece importantes aportaciones de cara al futuro de nuevas investigaciones encaminadas a potenciar el área de Recursos Humanos en la Institución de la Guardia Civil. En primer lugar, esta tesis aporta evidencias acordes con la línea de investigación relativa a que la introducción del estado del contrato psicológico supone una importante evolución en cuanto al contrato psicológico, pasando de tener un carácter mayormente descriptivo a otro con mayor capacidad predictiva y explicativa de factores de gran relevancia para las organizaciones como los son las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral. Estos resultados suponen un apoyo importante al modelo de contrato psicológico propuesto por Guest y colaboradores (Guest, 1998; Guest y Conway, 2002). Para Guest (1998), una de las limitaciones de la investigación precedente sobre el contrato psicológico era el hecho de preocuparse más por explicar las diferencias en el contenido del contrato psicológico, que averiguar cómo esas diferencias se traducen en diferentes consecuencias para el individuo y la organización.

Del mismo modo, los resultados obtenidos están en consonancia con otras investigaciones en las que se han propuesto modelos explicativos de la influencia del estado del contrato psicológico más allá del poder predictivo del contenido. En este sentido, son especialmente relevantes las conclusiones sobre la “salud psicológica” (Gracia et al., 2006) y sobre el “compromiso organizacional” (Estreder et al., 2004). Igualmente, nuestros hallazgos son coincidentes con otros resultados significativos del poder explicativo del estado del contrato



psicológico sobre las conductas de ciudadanía organizacional (Gracia, Peiró y Mañas, 2005), así como, sobre la satisfacción laboral (Estreder et al., 2004).

En segundo lugar, y tomando como referencia la teoría DRL, esta tesis aporta evidencias que apuntan a que el Apoyo Organizacional se convierte en la dimensión de la variable *demandas y recursos laborales* que predice un mayor nivel de satisfacción laboral. Este resultado supone un apoyo importante a la teoría de Demandas y Recursos Laborales de Bakker y Demerouti, (2013), y además, está en consonancia con una importante proposición de esta teoría la cual establece que las demandas y recursos laborales son los factores desencadenantes de dos procesos relativamente independientes, conocidos como proceso de deterioro de la salud y proceso motivacional. Así pues, mientras que las demandas laborales son los principales predictores de variables como el agotamiento o los problemas de salud psicosomáticos (p.ej., Bakker, Demerouti y Shaufeli, 2003; Hakanen et al., 2006), los recursos son por lo general los predictores más importantes de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el *engagement* (Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2010).

En tercer lugar, teniendo como base el importante papel de la teoría DRL en la predicción del rendimiento laboral, en la presente tesis se han encontrado evidencias acerca de que dentro de la variable demandas y recursos laborales, nuevamente la dimensión *apoyo organizacional*, es la dimensión que más incrementa la proporción de la varianza explicada con respecto a la dimensión de rendimiento en la tarea de la variable rendimiento laboral. Concretamente, los datos muestran que de nuevo cuanto mayor apoyo organizacional presenten los Guardias Civiles de la muestra, mayor rendimiento en la tarea obtienen los mismos. Estos datos están en consonancia con la línea de investigación planteada por Bakker, Demerouti y Verbeke, (2004), relativa a la contribución de las demandas y recursos laborales en la predicción del rendimiento laboral.

En cuarto lugar, centrándonos en el papel de la variable *job crafting*, la presente tesis aporta evidencias acerca de que esta variable juega un papel primordial, ya que los datos obtenidos apuntan a que el *job crafting* se convierte en un importante predictor de la dimensión del rendimiento contextual, es decir, aquel rendimiento que comprende las actividades encaminadas a mantener el ambiente interpersonal y psicológico en donde se desenvuelve el núcleo técnico. Concretamente se ha puesto de manifiesto que cuanto mayor es la puntuación de los Guardias Civiles de la muestra en el proceso en el que éstos influyen en sus puestos de trabajo (*job crafting*), mayor es su rendimiento contextual.



Finalmente, en virtud de una nueva línea de investigación que supone el presente trabajo al valorar las dos dimensiones del *job crafting* (individual y colaborativo), se ha puesto de manifiesto un dato significativo y contrario a lo esperado dada la naturaleza de las características del trabajo que desempeñan los Guardias Civiles (donde por norma general no se trabaja solo), y es que el *job crafting* individual, es el factor que más incrementa la proporción de variable explicada con respecto a la dimensión del rendimiento contextual por encima del *job crafting* colaborativo.

En resumen, esta tesis hace varias aportaciones en el sentido de ampliar el marco teórico y el conjunto de aspectos estudiados relativos a la relación entre diversos factores psicosociales con las conductas de ciudadanía organizacional, así como con el rendimiento y la satisfacción laboral. Por lo tanto, los datos obtenidos en esta tesis son esperanzadores, no obstante, es necesario señalar que los estudios que la componen muestran diversas limitaciones que comentaremos en el siguiente apartado.

Limitaciones

Los estudios que forman parte de esta tesis tienen varias limitaciones que deben tenerse en cuenta. La primera es que todas las medidas empleadas se han obtenido mediante cuestionarios de autoinforme, lo que impide eliminar el problema de la varianza de método y de la fuente común. Sin embargo, este error puede verse disminuido por la utilización de diferentes escalas de respuesta y el uso de ítems invertidos. Ambas precauciones fueron adoptadas en ambas investigaciones. No obstante, este tipo de datos contienen fuentes potenciales de sesgo como la deseabilidad social (Podsakoff, MacKenzie, Paine y, Bachrach 2000), así pues, sería necesario replicar estas investigaciones utilizando medidas más objetivas no susceptibles de sobrevaloración.

La segunda limitación es que se han empleado métodos correlacionales que no permiten hacer afirmaciones sobre la causalidad de los procesos en estas investigaciones, así como estar seguros de la dirección de las relaciones encontradas. En relación con este mismo punto es necesario reconocer que la selección de los momentos de recolección de los datos debería tener mayor apoyo teórico, pues se carece hasta el momento de un modelo de etapas con adecuado apoyo empírico que facilite el diseño de investigaciones. En este sentido, se recomienda que las futuras investigaciones aborden los procedimientos de diseño de los



estudios. No obstante, teniendo esto en cuenta, sería deseable replicar estos resultados empleando distintos métodos y fuentes de información con diseños de investigación longitudinales.

La tercera limitación que debe mencionarse, atendiendo a las características de la muestra, es que la selección de los participantes en los dos estudios no ha sido aleatoria, sino que se ha usado un muestreo incidental o de conveniencia y esto puede haber sesgado los resultados. En relación con este punto es necesario señalar la dificultad de acceso a este tipo de muestras, debido a que los participantes son personas que desean preservar la confidencialidad de sus trabajos, poco proclives a brindar información reservada, lo cual no facilita el proceso de recolección de datos.

Por último lugar, sería recomendable intentar replicar los resultados obtenidos en esta tesis en otras regiones del territorio español, para así poder examinar la estabilidad transcultural de la variables estudiadas, tal y como propone Hofstede, (1993) sobre el efecto de la cultura nacional en relación con la réplica de resultados obtenidos en otros países. Todo ello teniendo en cuenta, tal y como se apunta en el capítulo 1, que el despliegue territorial de la Guardia Civil comprende a todo el territorio nacional.

A pesar de estas limitaciones y propuestas de mejora, estos estudios se suman al creciente cuerpo de la literatura que vincula los factores psicosociales con un conjunto actitudes y comportamientos determinantes y muy valorados en el ámbito organizacional como son las conductas de ciudadanía organizacional, el rendimiento y la satisfacción laboral.

Implicaciones prácticas y de intervención

Esta tesis pretende hacer algunas aportaciones de utilidad para la práctica y para el diseño de intervenciones que se destinen a mejorar y potenciar la Gestión de Recursos Humanos dentro de la Guardia Civil.

En primer lugar, los hallazgos de estos estudios son útiles de cara a promover intervenciones basadas en la mejora de los estados de salud y bienestar de los Guardias Civiles, así como a promover intervenciones centradas en mejorar su rendimiento profesional, de tal forma que se permita alinear el comportamiento de las Unidades y de los miembros de la Institución, facilitando con ello el logro de los objetivos recogidos en diversas perspectivas



definidas en el Cuadro de Mando Integral, como son la perspectiva de procesos internos y la perspectiva sobre aprendizaje y desarrollo.

Así pues, a nivel Institucional y en virtud de los resultados obtenidos en el primer estudio de esta tesis, sería conveniente tener en consideración que el estado del contrato psicológico puede facilitar la búsqueda de argumentos y factores que evidencian la influencia del contrato psicológico en las actitudes, conductas, estados de salud y bienestar de los Guardias Civiles. En este sentido, una interesante medida sería establecer evaluaciones periódicas del estado del contrato psicológico de los Guardias Civiles encuadrados en las diferentes Unidades y regiones del territorio nacional.

Por otra parte, desde una perspectiva operativa y en virtud de los resultados obtenidos en el segundo estudio, resultaría muy interesante tenerlos en cuenta para poder así propiciar un mejor contexto de Apoyo Organizacional. En este sentido, una importante medida podría ser el potenciar la presencia de buenas relaciones entre compañeros y mandos, que sirvan para paliar el estrés laboral y a su vez contribuyan a la motivación de los Guardias Civiles, puesto que, en base a los datos obtenidos, independientemente de las demandas (“cuanto” se trabaja) y del control (posibilidad que tiene el Guardia Civil de determinar y decidir acerca de qué tareas realiza, los métodos de trabajo, el lugar de trabajo y todas aquellas decisiones que afectan al fin del trabajo en sí), lo que realmente predice la satisfacción laboral es el apoyo organizacional.

Por lo tanto, teniendo en cuenta el mapa estratégico (véase Capítulo 1) para la mejora de la seguridad ciudadana de la Guardia Civil, estos últimos resultados apuntan no tanto al fondo de los objetivos a cumplir, sino más bien a la forma en cómo estos objetivos se consiguen de una manera más eficiente. Además, todos estos datos están en consonancia con el fuerte componente vocacional y la importante valoración social que durante los últimos años el barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) viene otorgando a este Instituto armado.

Por otro lado, bajo la misma perspectiva operativa y en base a los resultados del segundo estudio, resultaría igualmente interesante y productivo tener en cuenta que, el *job crafting*, (las conductas proactivas consistentes en cambios que hacen los trabajadores para alinear sus demandas y recursos laborales con sus propias necesidades y habilidades personales), muestra una importante capacidad predictiva del rendimiento contextual y por lo tanto de la



consecución de un óptimo ambiente interpersonal y psicológico en donde se desenvuelve el núcleo técnico. Cuestión muy valorada y acorde con los requisitos y las funciones propias de la Guardia Civil. (véase CMI, Capítulo 1). Por lo que se propone a la Jefatura de Enseñanza de la Guardia Civil, tenga en cuenta este dato tanto en los procesos de selección para el ingreso en las diferentes escalas, como en los procesos de formación que dan acceso a las diferentes escalas y especialidades de la Guardia Civil.

Finalmente, y retomando lo indicado en el apartado introductorio de esta tesis en cuanto a las aportaciones de la misma, no solo se pretende una finalidad académica aportando evidencias acerca de la mayor capacidad predictiva y explicativa del estado del contrato psicológico sobre las conductas de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral, así como de la mayor capacidad predictiva y explicativa de las variables de demandas y recursos laborales y *job crafting* sobre la satisfacción y el rendimiento laboral. Sino que se pretende también una finalidad aplicada, dotando a la Gestión de Recursos Humanos de la Guardia Civil de evidencias empíricas para llevar a cabo un mejor rendimiento de la fase de afectación del personal (planificación de la mano de obra, procesos aditivos, procesos substractivos y otros mecanismos de ajuste del factor trabajo), así como poder potenciar la evaluación del desempeño y el desarrollo personal de los Guardias Civiles.



REFERENCIAS

- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 107-115.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call-centre: An application of the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417. doi: 10.1080/13594320344000165
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104. doi: 10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M. y Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16. doi: 10.1027/1866-5888/a000006
- Estreder, Y., Ramos, J., Caballer, A. y Carbonell, S. (2004). Contenido y estado del contrato psicológico entre los trabajadores y sus empresas: Un estudio piloto en una muestra española. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 14 (3), 67-107.
- Gracia, F., Peiró, P. y Mañas, M. (2005). El papel del Estado del Contrato Psicológico como predictor de actitudes y conductas de los empleados. IX Congreso Nacional de Psicología Social (La Coruña).
- Gracia, F., Silla, I., Peiró, P. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18 (2), 256-262
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T.
- Guest, D. y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x.
- Hakanen, J., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43, 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hofstede, G. J. (1993). Cultural constraints in management theories. In J. T. Wren (Ed.), *The leader's companion* (pp. 253–270). New York: Free Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Peine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research.” *Journal of Management* 26(3): 513-563.

