



universidad
de León

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Economía
Curso 2019/2020

**ANÁLISIS DEL EMPOWERMENT Y SUS
CONSECUENCIAS EN LA CONDUCTA DE
LOS EMPLEADOS Y LA SATISFACCIÓN
CON EL PUESTO DE TRABAJO**

**ANALYSIS OF EMPOWERMENT AND ITS
CONSEQUENCES ON EMPLOYEES
BEHAVIOR AND JOB SATISFACTION**

Realizado por el Alumno D. Jorge Salvador Diez

Tutelado por el Profesor D^a María F. Muñoz Doyague

León, a 11 de septiembre de 2020

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal Póster

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
Palabras clave.....	5
ABSTRACT	6
Keywords	6
INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVOS.....	8
METODOLOGÍA	9
1. EMPOWERMENT	10
1.1 EL CONCEPTO DE EMPOWERMENT	10
1.2 NIVELES DE EMPOWERMENT	11
1.2.1 Nivel psicológico	13
1.2.1.1 Componente intrapersonal.....	14
1.2.1.2 Componente interaccional.....	15
1.2.1.3 Componente conductual.....	15
1.2.2 Nivel organizativo.....	16
1.2.3 Nivel comunitario	18
2. COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA.....	20
2.1 DIMENSIONES	21
2.2 ANTECEDENTES DEL OCB	27
2.2.1 Características del empleado.....	27
2.2.2 Características de la tarea	28
2.2.3 Características de la organización	28
2.2.4 Características de liderazgo	28
2.3 CONSECUENCIAS OCB.....	29
3. SATISFACCIÓN LABORAL.....	30
4. CASO PRÁCTICO: EMPOWERMENT PSICOLÓGICO, COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PUESTO DE TRABAJO	35
4.1 INTRODUCCIÓN.....	35
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
4.3 MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS.....	35
4.3.1 MUESTRA.....	37
4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	42
4.4.1 Relación entre empowerment y satisfacción laboral.....	50
4.4.2 Relación entre empowerment/satisfacción laboral y los OCB con sus dimensiones.....	51

5. CONCLUSIONES	59
REFERENCIAS	61
ANEXOS	70
ANEXO 1. CUESTIONARIO REALIZADO	70

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1.1.0</i> Algunas definiciones de empowerment	11
<i>Cuadro 1.1.1</i> Diferencias entre empowering y empowered en los diferentes niveles de análisis.	12
<i>Cuadro 1.2.1.0</i> Dimensiones del empowerment psicológico.	13
<i>Cuadro 1.2.1.1</i> Resumen de los componentes del nivel psicológico	16
<i>Cuadro 1.2.2.0</i> Características de empowering organization y los beneficios para sus miembros.	17
<i>Cuadro 2.1.0</i> Dimensiones del OCB.	22
<i>Cuadro 2.1.1</i> Dimensiones del OCB Chen et al. (2005).	23
<i>Cuadro 2.1.2</i> Dimensiones del OCB Koys (2001), Walz y Neihoff (2000), Zhang, Wan y Jia (2008).	24
<i>Cuadro 2.1.3</i> Conceptos relacionados con la dimensión de comportamiento de ayuda según diversos autores.	25
<i>Cuadro 2.1.4</i> Conceptos relacionados con la dimensión de iniciativa según diversos autores.	25
<i>Cuadro 2.1.5</i> Conceptos relacionados con la dimensión de cumplimiento organizativo según diversos autores.	26
<i>Cuadro 2.1.6</i> Conceptos relacionados con la dimensión de lealtad según diversos autores.	26
<i>Cuadro 2.1.7</i> Conceptos relacionados con la dimensión de virtud cívica según diversos autores.	27
<i>Cuadro 3.0</i> Algunas definiciones de satisfacción laboral.	31
<i>Cuadro 3.1</i> Indicadores de satisfacción laboral.	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 4.3.1.0</i> Distribución de la muestra por sexo.	37
<i>Gráfico 4.3.1.1</i> Distribución de la muestra por edad.	38
<i>Gráfico 4.3.1.2</i> Distribución de la muestra por formación académica.	39
<i>Gráfico 4.3.1.3</i> Distribución de la muestra por sector de actividad.	40

Gráfico 4.3.1.4 Distribución de la muestra por salario	40
Gráfico 4.3.1.5 Distribución de la muestra por años de experiencia	41
Gráfico 4.3.1.6 Distribución de la muestra por años de experiencia a jornada completa	42
Gráfico 4.4.0 Respuestas empowerment psicológico	43
Gráfico 4.4.1 Resultados satisfacción laboral	44
Gráfico 4.4.2 Resultados de la dimensión iniciativa	45
Gráfico 4.4.3 Resultados de la dimensión comportamiento de ayuda	46
Gráfico 4.4.4 Resultados de la dimensión deportividad.	47
Gráfico 4.4.5 Resultados de la dimensión lealtad.....	48
Gráfico 4.4.6 Resultados de la dimensión autodesarrollo	48
Gráfico 4.4.7 Resultados de la dimensión virtud cívica.	49
Gráfico 4.4.8 Resultados de la dimensión cumplimiento organizativo	49
Gráfico 4.4.1.0 Relación entre empowerment y satisfacción laboral	50
Gráfico 4.4.2.0 Relación entre empowerment y OCB	51
Gráfico 4.4.2.1 Relación entre empowerment y comportamientos de ayuda	52
Gráfico 4.4.2.2 Relación entre empowerment y lealtad	52
Gráfico 4.4.2.3 Relación entre empowerment e iniciativa	53
Gráfico 4.4.2.4 Relación entre empowerment y autodesarrollo	53
Gráfico 4.4.2.5 Relación entre empowerment y cumplimiento organizativo	54
Gráfico 4.4.2.6 Relación entre empowerment y deportividad.....	54
Gráfico 4.4.2.7 Relación entre empowerment y virtud cívica	55
Gráfico 4.4.2.8 Relación entre satisfacción laboral y OCB.....	55
Gráfico 4.4.2.9 Relación entre satisfacción laboral e iniciativa.....	56
Gráfico 4.4.2.10 Relación entre satisfacción laboral y comportamiento de ayuda ...	56
Gráfico 4.4.2.11 Relación entre satisfacción laboral y deportividad	57
Gráfico 4.4.2.12 Relación entre satisfacción laboral y lealtad.....	57
Gráfico 4.4.2.13 Relación entre satisfacción laboral y autodesarrollo	58
Gráfico 4.4.2.14 Relación entre satisfacción laboral y virtud cívica.....	58
Gráfico 4.4.2.15 Relación entre satisfacción laboral y cumplimiento organizativo..	59

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es analizar los efectos que tiene el empowerment en la satisfacción laboral y el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa. La razón estriba en que el empowerment, o delegación de poder en los empleados, se ha convertido en los últimos años en una filosofía de gestión que se ha demostrado muy eficaz para mejorar los resultados empresariales. La clave está en que confiar en las personas y otorgarles libertad en el desarrollo de sus funciones hace que éstas se sientan más motivadas y comprometidas con la empresa y en consecuencia desarrollen comportamientos que exceden a los estipulados formalmente en el contrato laboral, conocidos como comportamientos de ciudadanía organizativa (OCB), al tiempo que se incrementa su satisfacción laboral y, en consecuencia, su productividad. Para analizar estos aspectos se ha realizado una revisión de la literatura sobre estos conceptos que ha permitido concluir la existencia de una relación positiva entre todos ellos. Con el fin de comprobarlo, se envió un cuestionario a individuos que trabajaban en diferentes sectores. Los resultados obtenidos del análisis de los datos recogidos en una muestra de 187 empleados permiten confirmar los aspectos teóricos analizados.

Palabras clave

Empowerment, satisfacción laboral, comportamientos de ciudadanía organizativa, ámbito laboral.

ABSTRACT

The main objective of this investigation work is to analyze the effects of empowerment in job satisfaction and the development of organizational citizenship behaviors. The interest in this specific topic is that empowerment, or power delegation in employees, has become a management philosophy that has been proven to be very effective, improving business results in recent years. The key point is that trusting employees and allowing them to develop their tasks freely, makes them feel more motivated and committed to the company and, consequently, they will develop behaviors that exceed those formally stipulated in the employment contract, known as organizational citizenship behaviors (OCB), while increasing their job satisfaction and, thus, their productivity. A review regarding the relevant literature about the concepts has been carried out in order to prove the existence of a positive relationship between all of them. Moreover, a questionnaire was sent to 187 individuals who worked in different sectors, and the results obtained from the data analysis collected confirm the theoretical aspects analyzed.

Keywords

Empowerment, job satisfaction, organizational citizenship behavior, workplace environment.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, se puede considerar el empowerment, la satisfacción laboral y los comportamientos de ciudadanía organizativa (OCB) como una pieza clave para el óptimo desarrollo del individuo dentro de una organización.

En la década de los 60, Rappaport (1965) desarrolla el concepto de empowerment que posteriormente tuvo una gran repercusión en la sociedad. Hasta el punto de que ha sido estudiado por una gran variedad de sectores y, actualmente, se le sigue dando una gran importancia. El significado ha ido variando a lo largo de los años, desde la idea inicial otorgada por su creador, dónde lo fundamental no era dotar de poder en sí al individuo, sino el proceso que conlleva, hasta centrarse en el aumento de la productividad (Jáimez y Bretones, 2011).

Según Erhardt Varela (2016), las iniciativas de empowerment conducen a resultados positivos en los individuos, y, por tanto, en las organizaciones. Asimismo, un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Ohio (2016) asegura que la satisfacción en el trabajo repercute a largo plazo en la productividad, entendiendo por satisfacción laboral aquella respuesta emocional positiva del individuo al puesto de trabajo (Locke, 1976; 1984).

Adicionalmente, se conocen determinadas conductas como la deportividad, virtud cívica o lealtad, entre otras, que conforman lo que la literatura denomina comportamientos de ciudadanía organizativa (OCB) (Organ, 1988), y se han revelado como fundamentales para la generación de una ventaja competitiva sostenible (Turnipseed, y Rassuli, 2005).

Sin duda, estos conceptos son esenciales para la consecución de los objetivos propuestos por las organizaciones y puede existir una relación entre ellos. Por este motivo, este trabajo se centra en conocer cómo afecta el empowerment y la satisfacción laboral en el individuo y, a su vez, al desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa, tratando de demostrar que relación tienen entre sí.

OBJETIVOS

Con este trabajo se pretende realizar un estudio de la relación existente entre empowerment, comportamientos de ciudadanía organizativa y satisfacción laboral, además de exponer hasta qué punto influye cada término. Para tratar de conseguir este objetivo, se ha considerado oportuno dividirlo en varios objetivos específicos:

- Analizar qué es el empowerment y sus niveles, así como su relación con diversas variables de resultados.
- Conocer los comportamientos de ciudadanía organizativa mediante el análisis de sus dimensiones, antecedentes y consecuencias.
- Analizar la satisfacción laboral como elemento determinante de la mejora de la productividad y del desarrollo de comportamiento de ciudadanía organizativa,
- Analizar la posible relación entre los tres conceptos.

METODOLOGÍA

Con el fin de conseguir el objetivo previamente establecido, se ha realizado una revisión de la literatura, acudiendo a diversas fuentes bibliográficas como libros, artículos en revistas de impacto e informes tanto teóricos como empíricos en las variables objeto de estudio.

A partir de esta revisión el trabajo analiza los conceptos, niveles, dimensiones, antecedentes y consecuencias del empowerment, de los comportamientos de ciudadanía organizativa y de la satisfacción laboral, dedicando un capítulo a cada una de ellas, lo que conforma un primer bloque, dedicado a aspectos teóricos.

El trabajo se ha completado a través del estudio de un caso práctico para contrastar la teoría con la realidad. La herramienta utilizada para la obtención de datos ha sido un cuestionario diseñado expresamente para conseguir los objetivos establecidos, que se distribuyó masivamente a través de diferentes redes sociales, obteniéndose una muestra final de 187 trabajadores de diferentes sectores. La información obtenida fue analizada utilizando Excel para la obtención de gráficos y estadísticas.

Finalmente, tanto el análisis teórico como los resultados obtenidos del caso práctico permiten extraer unas conclusiones que se detallan en el último apartado de este trabajo.

1. EMPOWERMENT

El empowerment es un término muy complejo, por tanto, se va a analizar con detalle el concepto y posteriormente los niveles de análisis del empowerment, además de una breve introducción de su evolución histórica.

En la primera mitad del siglo XX, el individuo era considerado un simple engranaje sustituible de la maquinaria de producción, ya que se consideraba que no poseía cualidades para intervenir en los procesos cognoscitivos propios de la empresa (Rivas, 2008).

Tras la Segunda Revolución Industrial, se produjeron una serie de movimientos laborales tratando de conseguir mejorar las condiciones existentes en los puestos de trabajo. Así, se empezó a entender la idea de que los trabajadores eran más que ese simple engranaje para lograr los objetivos de la producción (Musitu, 2004).

En 1965 nace la psicología comunitaria en la conferencia de Swampscott celebrada en Boston, teniendo como objetivo la resolución de problemas sociales (Bennet y Roseblum, 1966). Tras muchos esfuerzos por sentar las bases de esta disciplina, en 1977, Julian Rappaport desarrolla una aportación fundamental. Se trata de la teoría del empowerment (Buelga, 2001).

Para comprender la importancia del complejo término empowerment es importante analizar el concepto desde un punto de vista teórico.

1.1 EL CONCEPTO DE EMPOWERMENT

El empowerment es un concepto de origen anglosajón, de difícil traducción al castellano, al no existir un vocablo en este idioma que englobe todo su significado. Literalmente, se puede traducir como empoderar o dar poder, aunque lo fundamental no es tener poder en sí, sino el proceso que conlleva a esta adquisición. Por tanto, el término hace referencia a la potenciación o al fortalecimiento de las capacidades del individuo.

Esta idea de empoderar a los trabajadores para conseguir mejorar su desempeño no es nueva. De hecho, ya se daba en la industria manufacturera en la década de 1980 (Lawler, 1986).

En el cuadro 1.1.0 se exponen diversas definiciones acerca del concepto. Como puede observarse, hay autores que consideran el empowerment como un proceso mediante el cual el individuo adquiere control para la realización de actividades (Adams y Powell, 1990; Mendoza, 2002) o sobre sus propias vidas (Rappaport, 1981; Swift y Levin, 1987) mientras que otros lo entienden como una relación entre sus esfuerzos y los resultados obtenidos (Mechanic, 1991).

En todo caso, la mayoría de las aportaciones hacen referencia al hecho de potenciar la autonomía del empleado para un óptimo desarrollo en su puesto de trabajo.

Cuadro 1.1.0 *Algunas definiciones de empowerment.*

Autor (año)	Definición
Rappaport (1981)	El término empowerment hace alusión al mecanismo a través del cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus propias vidas.
Swift y Levin (1987)	Aquellas actividades dirigidas a aumentar el control de los individuos sobre sus vidas.
Adams y Powell (1990)	Es el proceso a través del cual un individuo o grupo de individuos adquiere recursos y control para asumir actividades o implicarse en conductas que previamente trascendían a sus habilidades, consiguiendo así sus propios objetivos y luchando por la maximización de la calidad de sus vidas.
Mechanic (1991)	Proceso por el cual los individuos aprenden a ver la correspondencia entre sus metas y la sensación de saber cómo alcanzarlas, así como una relación entre sus esfuerzos y los resultados que obtienen.
Mendoza (2002)	El empowerment o empoderamiento hace referencia al hecho de otorgar poder y autoridad a los empleados y dotarles del sentimiento de responsabilidad sobre su propio trabajo sin tener que recurrir a superiores.

Fuente: Elaboración Propia

1.2 NIVELES DE EMPOWERMENT

Antes de comenzar a explicar los niveles de empowerment, es sumamente importante distinguir entre los procesos de fortalecimiento (empowering) y los resultados

que se derivan de estos procesos (empowered) (Irzhaky y York, 2000). Es así ya que ambos conceptos varían a lo largo de los diferentes niveles de empowerment. A continuación, se explica la definición de cada concepto.

Se entiende como empowering aquel proceso mediante el cual el individuo adquiere importancia en la empresa, creando o recibiendo oportunidades de control personal, influyendo en sus propias decisiones. Por otro lado, el empowered hace referencia a los efectos o consecuencias de los procesos anteriores (Zimmerman, 2000). Una vez mencionadas las definiciones de ambos conceptos, en el cuadro 1.1.1 se aprecian las características propias de cada nivel de análisis.

Cuadro 1.1.1 Diferencias entre empowering y empowered en los diferentes niveles de análisis.

NIVEL DE ANÁLISIS	EMPOWERING	EMPOWERED
INDIVIDUAL O PSICOLÓGICO	-Manejo de recursos -Trabajar en grupo -Adquirir habilidades en la toma de decisiones	- Participación - Pensamiento crítico - Control personal
ORGANIZATIVO	- Liderazgo compartido - Responsabilidades comunes - Oportunidades para participar en la toma de decisiones	- Influencia política - Competencia por los recursos - Establecimiento de coaliciones con otras organizaciones
COMUNITARIO	- Acceso a recursos - Tolerancia a la diversidad - Estructura gubernamental amplia	- Coaliciones entre organizaciones - Liderazgo plural - Habilidades de participación de los ciudadanos

Fuente: Zimmerman (2000)

Así pues, se aprecia que el nivel individual se centra en la obtención de habilidades o recursos con el fin de poder aumentar la presencia del individuo en la organización a través de la participación, además de generar un mayor control personal y pensamiento crítico. En cuanto al nivel organizativo, trata de conceder a los individuos la oportunidad de participar en la toma de decisiones, generando unas responsabilidades comunes y un liderazgo compartido, de tal forma se consigue situar a la organización en una mejor posición en la lucha por los recursos. Por último, el nivel comunitario se basa en ampliar la estructura gubernamental, tratando de lograr coaliciones entre diferentes

organizaciones mediante un liderazgo plural.

Ahora bien, para comprender el empowerment es conveniente analizar este término desde diferentes niveles o unidades de análisis, ya sea el individuo, la organización o la comunidad, ya que existen matices en su significado en función de la perspectiva que se adopte. Hay que puntualizar que estos niveles están relacionados entre sí, por lo que cualquier alteración en alguno de ellos puede tener efectos, tanto positivos como negativos, sobre los demás (Rappaport 1987).

A continuación, se van a explicar los tres niveles de empowerment existentes, tanto el nivel individual o psicológico, el organizativo y el comunitario, siendo más exhaustivo el estudio del nivel psicológico ya que este trabajo se centra en el análisis de dicho nivel.

1.2.1 Nivel psicológico

El nivel individual o psicológico (Mendoza et al., 2009) del empowerment hace referencia a la potenciación psicológica, es decir, al control personal que tiene el individuo en su puesto de trabajo, producto de cuatro dimensiones (Spreitzer, 1995), que se recogen en el cuadro 1.2.1.0.

Cuadro 1.2.1.0 Dimensiones del empowerment psicológico.

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
Significado	Grado en el que el individuo se preocupa por su trabajo y se siente importante en la empresa.
Autodeterminación	Grado en el que el individuo es libre de elegir como realizar su trabajo.
Competencia	Capacidad del individuo de realizar un bien su trabajo en base a sus conocimientos.
Impacto	Grado en el que el individuo puede influir en su entorno, consiguiendo ser parte activa en la toma de decisiones grupales.

Fuente: Spreitzer y Quinn (2001)

En el cuadro anterior podemos comprobar individualmente el grado de influencia que tienen las cuatro dimensiones sobre el individuo, siendo todas ellas igual de relevantes para la consecución de la potenciación psicológica. En los últimos años, el

concepto de empowerment ha empezado a ser considerado como un elemento asociado a la salud del individuo y, además, a la eficacia y calidad empresarial (Banda y Morales-Zamorano, 2015).

Hay que señalar que el empowerment psicológico no supone simplemente autopercepciones de los sujetos, sino que exige una vinculación con la comunidad y la comprensión del medio sociopolítico en el que el individuo se ve envuelto (Paulhus, 1983). Así, este nivel incluye aspectos intrapersonales, pero también componentes de interacción y de conducta con su medio (Zimmerman, 1995), que se explican a continuación:

1.2.1.1 Componente intrapersonal

Se habla de componente intrapersonal para referirse a la creencia personal del individuo con el fin de influir en los resultados generales. Para ello, es necesario que las personas creen que disponen de las competencias necesarias para lograrlo. Así, hay variables que son incompatibles con este componente como, por ejemplo, el aislamiento social, la desesperación o la falta de normas. Según Bandura (1982), los componentes básicos que conforman el sentido de control personal son:

- a) El locus de control se refiere al tipo de creencia que tiene el sujeto para explicar la conexión causal entre su conducta y los resultados obtenidos. Es decir, cuando el individuo percibe que el evento es contingente, bien con su conducta, o bien con sus características de personalidad, se trata de una creencia de control interno. Por el contrario, cuando el acontecimiento no es concebido como totalmente contingente con su conducta, sino como el resultado de otros factores, como la suerte o el control de los demás, se trata de una creencia en el control externo.
- b) La autoeficacia es el conjunto de creencias que tiene una persona respecto a sus habilidades para realizar acciones con éxito. En función de estas creencias, la persona planifica y realiza las tareas de modo que pueda conseguir los objetivos deseados. Este término no hace referencia a la cantidad de recursos de que dispone el individuo, sino al juicio que este tiene sobre lo que se puede hacer con ellos. La autoeficacia sirve de ayuda para decidir las actividades que se van a realizar, además de informar sobre

el esfuerzo que se necesita para lograr los objetivos deseados y el tiempo que está dispuesto a mantener el individuo ese esfuerzo a pesar de las adversidades.

- c) La motivación de competencia es el conjunto de esfuerzos de las personas por producir un efecto sobre el entorno, teniendo éxito. Así, éstas experimentan satisfacción intrínseca y el deseo de realizar conductas encaminadas a mantener tales resultados.

En resumen, el empowerment determina la capacidad de autodeterminación del individuo para tomar decisiones y resolver por sí mismo problemas que afectan a su propia vida implica, a partir del desarrollo del sentido de control personal en términos de locus de control interno, autoeficacia percibida y motivación de competencia.

1.2.1.2 Componente interaccional

El componente interaccional hace referencia al conocimiento que la gente tiene de los asuntos relacionados con el medio sociopolítico. Así, los individuos deben tener en cuenta las opciones de conducta que se les ofrecen en un medio concreto, que son las normas y valores predominantes. Y, en particular, a los relacionados con la toma de decisiones conjunta, al compromiso con intereses colectivo (anteponiéndose a los intereses individuales) y a la ayuda mutua (Zimmerman, 2000). Este componente es la base de unión entre el control percibido por el individuo y su nueva forma de actuar en los diferentes entornos.

1.2.1.3 Componente conductual

Por último, el componente conductual se refiere a los esfuerzos realizados por el individuo con el objetivo de influir sobre el entorno, incluyendo el manejo del estrés y la adaptación al cambio. Con esto, se conocen determinadas conductas que son adecuadas y necesarias para alcanzar el objetivo, aunque no se da tanta importancia al hecho de conseguirlo, sino al de intentarlo (Foster-Fishman, 1998).

Estos tres componentes se pueden mejorar a través de la participación, que consiste en un esfuerzo por influir en la esfera política y social (Quinn, 2001). Así, la participación se convierte en el mecanismo básico para adquirir dominio y control para influir en el medio, brindando oportunidades para aprender, perfeccionar y poner en

práctica habilidades relacionadas con la toma de decisiones y la solución de problemas (Zimmerman, 2000), es decir, ayuda al individuo a ser parte activa poniendo en práctica sus conocimientos y habilidades. Como puede observarse, el cuadro 1.2.1.1 resume las principales diferencias de estos tres componentes.

Cuadro 1.2.1.1 Resumen de los componentes del nivel psicológico.

ELEMENTOS		
COMPONENTE INTRAPERSONAL	COMPONENTE INTERACCIONAL	COMPONENTE CONDUCTUAL
- Control percibido en ámbitos específicos.	- Conciencia crítica.	- Implicación en la comunidad.
- Autoeficacia en ámbitos específicos.	- Comprensión de agentes causales.	- Participación organizativa.
- Motivación por el control.	- Desarrollo de habilidades.	- Conductas de afrontamiento.
- Competencia obtenida.	- Generalización de habilidades a los distintos ámbitos.	

Fuente: Zimmerman (2000)

La suma de estos tres componentes aporta a los individuos: (i) la creencia de que tienen la capacidad de influir en un contexto determinado (componente intrapersonal); (ii) comprensión del funcionamiento del sistema (componente interaccional); (iii) puesta en práctica de conductas de control sobre el medio (componente conductual) (Spreitzer, 1995).

1.2.2 Nivel organizativo

El nivel organizativo se centra en un tipo concreto de organización: las organizaciones sociales, las cuales se basan en la defensa de los derechos de los trabajadores y de los ciudadanos en general (Collazos, 1996).

Estas organizaciones sociales abarcan desde agrupaciones generales como, por ejemplo, asociaciones de usuarios y consumidores, hasta niveles de actuación específicos, como una asociación de familiares de enfermos mentales (Arad, 1994).

Para conocer que proporciona la organización a sus miembros y a la comunidad, es necesario distinguir entre comunidades potenciadoras (empowering organization) y comunidades potenciadas (empowered organization) (Zimmerman, 2000).

El indicador más fiable de empowering organization es el hecho de compartir responsabilidades. Es decir, ser parte activa en los procesos de toma de decisión de la organización, en la asignación de objetivos o en la resolución de determinados problemas, basándose siempre en la base de la democracia organizativa, la igualdad de derechos en todos sus miembros (Fernández-Ríos y Moreno, 1994), como puede observarse en el cuadro 1.2.2.0, además de los beneficios que reporta a sus miembros.

Cuadro 1.2.2.0 Características de empowering organization y los beneficios para sus miembros.

CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS PARA SUS MIEMBROS
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de crecimiento y de constitución hacia la comunidad, potenciando a las personas para participar de forma responsable, racional y cooperativa en todos los aspectos de la vida colectiva. - Democracia participativa, constituyendo un medio efectivo para lograr objetivos. - Desempeño de distintos roles por parte de los individuos, para desarrollar una identidad social positiva. - Ayuda mutua y cooperación, entendido como procesos esenciales para la relación grupal y de clima organizacional. - Liderazgo compartido, basando su dirección en un liderazgo compartido, consensuado y acordado entre cada uno de los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar asuntos que le afectan directa o indirectamente. - Adquirir y perfeccionar conocimientos y habilidades. - Aumentar el compromiso en el logro de los objetivos establecidos. - Reforzar la vinculación afectiva entre los miembros, lo cual favorece la cohesión grupal.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, las organizaciones potenciadas son instituciones con la capacidad de influir en la dinámica social (local, nacional, internacional) al saber cómo movilizar, manejar o utilizar adecuadamente los recursos limitados que disponen (Klein, 2000).

La unión o coalición con otras organizaciones representa en este contexto, un signo de fortalecimiento organizativo. El apoyo mutuo en el que se comparte información y recursos amplía las posibilidades de éxito de las empresas que componen la red organizativa en relación con los objetivos que se proponen (Zimmerman, 2000).

En conclusión, el nivel organizativo no sólo se centra en un proceso interno proporcionando oportunidades para que sus miembros participen activamente en las decisiones de la organización, sino que también implica un resultado concreto basado en las fuerzas internas de la organización y en las interrelaciones que se producen entre ésta y el entorno. Así, los resultados obtenidos en el ámbito laboral se relacionan directamente con la efectividad organizativa.

1.2.3 Nivel comunitario

El nivel comunitario hace referencia al conjunto de esfuerzos individuales de una forma organizada para conseguir una mejora en la calidad de vida de los individuos y, al mismo tiempo, reforzar los vínculos entre las organizaciones y los organismos que ayudan a conseguir dicho objetivo. En otras palabras, es la capacidad de un grupo de individuos para resolver de forma efectiva los problemas existentes (Irzhaky y York, 2000).

Los esfuerzos de los individuos por ampliar sus conocimientos, aptitudes o motivación, así como la disposición suficiente de recursos para realizar acciones que mejoran la vida del grupo, son indicadores que muestran que una comunidad está fortalecida (Klein, 2000).

Por tanto, una comunidad fortalecida es una comunidad que trabaja por el bien común, que debe saber gestionar los recursos de los que dispone, siendo estos accesibles para todos los miembros de la comunidad como, por ejemplo, en los medios de comunicación.

Estos medios de comunicación, como emisoras de radio o televisión, están abiertos a todo tipo de opiniones o ideas. Además, posibilita la difusión de ideas, permiten ser un lugar de encuentro para el debate, la reflexión crítica, la solución de problemas y, sobre todo, un espacio para reforzar el valor de tolerancia a la diversidad (Zimmerman, 2000).

Por otro lado, independientemente de los recursos materiales, los recursos humanos son también un signo inequívoco de una comunidad fortalecida. Este tipo de comunidades alberga organizaciones bien cohesionadas y conectadas entre sí (por ejemplo, coaliciones) que representan los intereses de la comunidad. El tipo de estructura,

así como las relaciones que existen entre las organizaciones comunitarias, ayudan a definir el grado en el que una comunidad está fortalecida (Ulloa, 2000).

2. COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA

El análisis del comportamiento del ser humano ha suscitado un amplio interés en diversos campos de estudio, por lo que definirlo es una tarea compleja, dado que cada disciplina se basa en diferentes perspectivas, lo que ha dado lugar a diferentes acepciones del término. En el ámbito organizativo, su estudio implica el análisis del impacto de la conducta de los individuos dentro de la empresa, examinando cómo éstos actúan e interactúan con ésta y entre sí, con el fin de hacer que sean más efectivas (Robbins, 2004). En esencia este comportamiento implica “una serie de reacciones dinámicas del empleado, como miembro de la organización, a los estímulos internos y externos de su entorno” (Zhu, 2013, p. 23) que tienen efectos en el rendimiento de la empresa.

En este sentido, el comportamiento que desarrolla el empleado en el desempeño de las tareas propias de su puesto de trabajo es esencial para el logro de los objetivos organizativos. No obstante, la literatura académica coincide en la necesidad que tienen de las organizaciones de contar con empleados que exhiban conductas que vayan más allá de los requerimientos formales establecidos en la relación de empleo (Morrison, 1994).

Este tipo de comportamientos, que exceden a los exigidos para un correcto desempeño del puesto, se denominan comportamientos de ciudadanía organizativa (Organizational Citizenship Behavior del inglés – OCB) y se definen en conjunto como un “...comportamiento individual discrecional, no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas y que, en conjunto, fomenta el funcionamiento efectivo de la organización. Por discrecional, queremos decir que... el comportamiento es más bien una cuestión de elección personal, de forma que su omisión no es generalmente entendida como sancionable” (Organ, 1988:4)

De esta definición se desprenden varias ideas que caracterizan esta conducta:

- Es un comportamiento que va más allá del descrito formalmente para los empleados
- Es un comportamiento opcional, basado en la voluntad del individuo.
- Es un tipo de comportamiento que no causa recompensas directas y que no está reconocido en la estructura formal.

- Es una clase de comportamiento que es importante para la eficacia y la eficiencia del rendimiento organizativo y su funcionamiento exitoso.

El OCB ha suscitado gran interés en la literatura académica por los efectos beneficiosos que puede tener para las organizaciones (Podsakoff et al., 2000) y está formado por una serie de dimensiones que, a su vez, son conductas per se, y que pueden dividirse en dos categorías: (i) OCB orientado hacia la organización, siendo esta última la beneficiaria directo de la conducta desarrollada y que son denominados, con carácter general, de obediencia o cumplimiento; y (ii) OCB que desarrolla el individuo en su propio beneficio o en el de sus compañeros pero que, indirectamente, tienen un efecto positivo para la organización (OCB-I) y que se conocen como altruismo (Zhu, 2013). El siguiente epígrafe se dedica a analizar cada una de las dimensiones que conforman la variable.

2.1 DIMENSIONES

Este concepto tiene una gran variedad de interpretaciones, tanto es así que hay gran cantidad de autores que han aportado las dimensiones que tiene para ellos el OCB (Podsakoff et al. 2000). En el cuadro 2.1.0 se ha realizado un esquema de las dimensiones más utilizadas a partir de Podsakoff (2000).

Cuadro 2.1.0 Dimensiones del OCB.

Autor (año)		Dimensiones					
Podsakoff et al. (2000)	Comportamiento de ayuda	Deportividad	Iniciativa	Cumplimiento organizativo	Lealtad	Virtud cívica	Autodesarrollo
Chen et al. (2005)	Ayuda			Conciencia	Lealtad		Cortesía
DeGroot y Brownlee's (2006)				Organización		Relación interpersonal	Trabajo
Koys (2001); Walz y Neihoff (2000); y Zhang, Wan y Jia (2008)	Altruismo	Deportividad		Conciencia		Virtud cívica	Cortesía
Raver y Gelfand (2005)	Ayuda	Deportividad				Virtud cívica	
Sun, Aryee y Law (2007)			Participación	Prestación de servicios	Lealtad		

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, se han agrupado por columnas las dimensiones de carácter común. En la primera fila, se muestran las siete dimensiones que plantea Podsakoff (2000), que se desarrollaran posteriormente en profundidad por ser de las más aceptadas en la literatura académica.

Chen et al. (2005) dividen el concepto OCB en cinco dimensiones, basadas en LePine et al. (2002). En el cuadro 2.1.1 se explican estas dimensiones individualmente.

Cuadro 2.1.1 Dimensiones del OCB Chen et al. (2005).

Dimensiones	Definición
Ayuda	Cooperación y colaboración con el resto de los compañeros.
Conciencia	Responsabilidad en su conjunto, incluyendo informarse de las actividades de la organización.
Cortesía	El individuo a través de una buena educación evita problemas en la organización.
Iniciativa	Capacidad de aportar ideas para un beneficio general.
Lealtad	Apoyo a la organización en general, tanto a superiores como a compañeros, teniendo como objetivo alcanzar una buena reputación.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, DeGroot y Brownlee's (2006) dividen tres principales dimensiones del OCB. Definen la relación interpersonal como aquella capacidad de reciprocidad entre varios individuos, lo que conlleva el desarrollo de la habilidad para comunicarse, escuchar o solucionar conflictos. Mientras que la organización hace referencia al cumplimiento de los procedimientos que se desarrollan, y el trabajo al desarrollo del individuo para mejorar sus habilidades o capacidades.

En el cuadro 2.1.2 se muestran las cinco dimensiones que forman el concepto OCB para Koys (2001), Walz y Neihoff (2000), Zhang, Wan y Jia (2008), que están basadas en las dimensiones de OCB según Organ (1990).

Cuadro 2.1.2 Dimensiones del OCB Koys (2001), Walz y Neihoff (2000), Zhang, Wan y Jia (2008).

Dimensiones	Definición
Altruismo	Ser capaz de colaborar con los compañeros, fortaleciendo el trabajo en equipo.
Cortesía	Con el uso de un lenguaje amable y cortés, se mejora el ambiente de trabajo.
Virtud cívica	Ser parte activa en la realización de sugerencias constructivas para mejorar el funcionamiento de la organización.
Deportividad	Ser capaz de anteponerse a los inconvenientes inevitables en el trabajo manteniendo la calma y sin mostrar gestos de queja.
Conciencia	Proceso mediante el cual el individuo adquiere conocimientos de responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, Raver y Gelfand (2005) distinguen tres categorías que están asociadas con el desarrollo de las actividades de forma activa mediante la colaboración, la deportividad y el respeto entre sus miembros.

Por último, Sun, Aryee y Law (2007) diferencian entre tres tipos de OCB, los cuales están más dirigidos a la dedicación a la empresa. Esto se demuestra con la lealtad, la prestación de servicios y la participación. Aun así, se ve claramente que falta consenso en cuales son realmente las dimensiones de OCB (Qureshi, 2015).

A continuación, se van a explicar las siete dimensiones de Podsakoff et al. (2000) por ser de las más reconocidas en la literatura académica, haciendo una comparación con las de otros autores.

1) Comportamiento de ayuda: hace referencia a la colaboración voluntaria por parte del trabajador cuando una actividad no se está desarrollando correctamente, o bien, prevenir que esto ocurra (Podsakoff et al., 2000). Este comportamiento puede ser de dos tipos:

- Proactivos: el individuo busca la oportunidad para ayudar, con el objetivo de alcanzar sus necesidades personales, lo que suele ser beneficioso para él mismo.
- Reactivos: los individuos reaccionan según las necesidades que observan en el resto, lo que beneficia a la organización.

En el cuadro 2.1.3 se puede ver como cada autor denomina la dimensión de una forma diferente, pero el significado es similar.

Cuadro 2.1.3 *Conceptos relacionados con la dimensión de comportamiento de ayuda según diversos autores.*

Autor (año)	Dimensión
Van Scotter y Motowildo (1996)	Comportamiento de ayuda
Organ (1988)	Altruismo
Moorman y Blakely (1995)	Ayuda entre empleados
Borman y Motowidlo (1997)	Ayudar y cooperar

Fuente: Elaboración propia.

- 2) **Deportividad:** se puede afirmar que esta dimensión es la que menos importancia ha recibido, sin embargo, es imprescindible en cualquier organización (Organ, 1990b). Se emplea deportividad cuando el individuo es capaz de abstenerse de los problemas inevitables en el trabajo sin mostrar queja por ello, siendo positivo, aunque no se cumpla el objetivo (Podsakoff et al. 2000). Los autores que utilizan esta dimensión coinciden todos ellos en su significado (ej. Organ, 1998; Koys, 2001; Walz y Neihoff, 2000; Zhang, Wan y Jia 2008; Raver y Gelfand 2005).
- 3) **Iniciativa individual:** el individuo consigue realizar comportamientos voluntarios que van más allá de lo exigido, realizando un esfuerzo extra con el que mejoran el rendimiento de la empresa, tratando de incentivar al resto de miembros para que hagan lo mismo (Podsakoff et al., 2000). En el cuadro 2.1.4 se exponen las dimensiones similares del resto de autores.

Cuadro 2.1.4 *Conceptos relacionados con la dimensión de iniciativa según diversos autores.*

Autor (año)	Dimensión
Moorman y Blakely (1995)	Iniciativa propia
Organ (1988)	Meticulosidad
Chen et al. (2005)	Iniciativa
George y Jones (1997)	Sugerencias constructivas
Borman y Motowildo (1993, 1997)	Voluntariedad para realizar tareas
Van Scotter y Motowildo (1996)	Dedicación al trabajo

Fuente: Elaboración propia.

- 4) **Cumplimiento organizativo:** según Podsakoff et al. (2000) esta dimensión es imprescindible para un correcto desarrollo de la empresa. Hace alusión al cumplimiento del reglamento y normas estipuladas. No siempre se menciona

esta dimensión ya que se entiende que es obvio, pero es necesario hacer constancia de ello ya que muchos individuos no los cumplen, lo que conlleva a una pérdida de efectividad en la organización. A continuación, en el cuadro 2.1.5 se muestran los conceptos relacionados con esta dimensión.

Cuadro 2.1.5 *Conceptos relacionados con la dimensión de cumplimiento organizativo según diversos autores.*

Autor (año)	Dimensión
Graham (1991)	Obediencia organizativa
Borman y Motowildo (1993, 1997)	Cumplimiento de normas y procedimientos
Van Scotter y Motowildo (1996)	Dedicación al trabajo
Smith, Organ y Near (1983)	Cumplimiento generalizado

Fuente: Elaboración propia.

- 5) Lealtad: Podsakoff et al. (2000) definen este concepto como un comportamiento de defensa por parte del individuo ante las amenazas externas, consiguiendo así proteger a la empresa ante condiciones no deseadas. Esta dimensión es de las más utilizadas, en el siguiente cuadro se puede observar algunos autores que la incluyen en su lista de dimensiones.

Cuadro 2.1.6 *Conceptos relacionados con la dimensión de lealtad según diversos autores.*

Autor (año)	Dimensión
Graham, (1989); Moorman y Blakely (1995)	Fomento de la lealtad
George y Brief (1992); George & Jones (1997)	Difusión de la Buena voluntad
Graham (1991)	Lealtad organizativa
Chen et al. (2005); Sun, Aryee y Law (2007)	Lealtad
Borman y Motowidlo (1993, 1997)	Apoyar y defender los objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia.

- 6) Virtud cívica: esta dimensión sitúa la organización, ante todo, consiguiendo este objetivo siendo parte activa en la empresa, es decir, participando en los debates, asistiendo a las reuniones o contestando a los correos. Además, los individuos tratan de prever amenazas y oportunidades que se le presenten a la organización para conseguir una mejora significativa en la misma (Podsakoff et al., 2000).

Cuadro 2.1.7 Conceptos relacionados con la dimensión de virtud cívica según diversos autores.

Autor (año)	Dimensión
Koys (2001), Walz y Neihoff (2000), Zhang, Wan y Jia (2008); Raver y Gelfand (2005); Organ (1998)	Virtud cívica
Graham (1991)	Participación organizativa
George y Brief (1992); George y Jones (1997)	Protección de la organización

Fuente: Elaboración propia.

- 7) Autodesarrollo: los miembros voluntariamente se esfuerzan por potenciar sus habilidades, capacidades y conocimientos (Podsakoff et al., 2000). Un individuo que está continuamente actualizándose, y, por tanto, aumentando su formación, genera un beneficio directo a la empresa (George y Brief 1992; George y Jones 1997). DeGroot y Brownlee's (2006) también tienen en cuenta esta dimensión, definiendo termino como trabajo. En conclusión, estos autores defienden que una mejora en la formación de los individuos se traduce en beneficios empresariales.

2.2 ANTECEDENTES DEL OCB

Al considerarse que el OCB conlleva beneficios para la empresa, es necesario conocer que factores influyen en el individuo con el fin de poder potenciarlos. Los antecedentes más usados en la literatura académica son los desarrollados por el autor Podsakoff et al. (2000), los cuales se explican a continuación:

2.2.1 Características del empleado

O'Reilly y Chatman (1986) diferencian dos características del empleado que afectan al desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizativa. La primera característica es la moral (Organ y Ryan, 1995) la cual incluye la satisfacción de los miembros, capacidad de imparcialidad y de apoyo a los superiores. Esta característica es imprescindible para la mejora de los comportamientos de ciudadanía organizativa (Podsakoff et al., 2000). Dentro de esta característica, hay autores que sostienen que se incluyen varias medidas más, por ejemplo, agrado, amabilidad y conciencia (Organ y Ryan, 1995; Smith, Organ y Near, 1995), todas ellas relacionadas con el altruismo y el cumplimiento organizativo. La segunda de ellas es la visión que tiene el trabajador de su

puesto de trabajo, incluyendo el conflicto o ambigüedad en el desempeño de este, lo cual desarrolla un papel negativo en las dimensiones de OCB (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996a).

2.2.2 Características de la tarea

Hay diferentes tipos de características de la tarea, todas ellas afectan al OCB. Por un lado, las tareas repetitivas y rutinarias tienen un efecto negativo en el comportamiento del individuo. Por otro lado, las tareas que resultan motivadoras y satisfactorias para el empleado afectan positivamente en los OCB (Podsakoff y MacKenzie 1995; Podsakoff, MacKenzie, y Bommer 1996).

A lo largo del tiempo se ha seguido manteniendo que las características de la tarea son imprescindibles en los comportamientos de ciudadanía organizativa (Podsakoff et al., 2000; Liden, Fu, Liu y Song 2016).

2.2.3 Características de la organización

La característica básica de OCB del empleado es la unión del grupo de trabajo (Podsakoff et al., 2000). Esto conlleva al individuo a querer pertenecer a dicho grupo, potenciando su confianza y satisfacción laboral. Estas características están directamente relacionadas con la cultura resultante (Paine y Organ, 2000), se puede comprobar en diversos estudios, como (Purnama, 2013; Rungseanuvatgol, 2012) que concluyen que este antecedente es determinante en los comportamientos de ciudadanía organizativa.

2.2.4 Características de liderazgo

Dependiendo del tipo de liderazgo que ejerzan los superiores en los empleados, puede conllevar al desarrollo de conductas de ciudadanía organizativa (Podsakoff et al., 2006). Hay estudios que demuestran que, para obtener un efecto positivo en el OCB, el liderazgo debe dirigirse al individuo (Valsania, 2014; Lian y Tui 2012). Por el contrario, el liderazgo dirigido a la tarea tiene un efecto negativo (Tremblay y Gibson, 2016), aun así, puede generar ciertos comportamientos de obediencia, pero no es acorde con lo desarrollado en el OCB, ya que puede conllevar a cierto rencor en el individuo (Gorman y Gamble; 2016).

2.3 CONSECUENCIAS OCB

A continuación, se va a explicar brevemente la importancia de las consecuencias del OCB. Tras el nacimiento de este término, se centra la atención en teorías de los antecedentes del OCB, explicados anteriormente, pero tras el paso de los años, se ha empezado a conocer la importancia de las consecuencias y su relación con otras variables (Scott, 2007). Tanto es así, que ciertos estudios afirman que el impacto que tiene el OCB en la empresa es notorio, aumentando un 20% la efectividad, además de una gran mejora intangible en el individuo (Podsakoff et al., 2000); Ehrhart y Naumann, 2004).

Organ (1990) definió este concepto defendiendo que era imprescindible para el desarrollo de la empresa, debido a que el OCB aumenta la eficiencia y eficacia, no solo de la organización, sino también del empleado.

Para los nuevos empleados el OCB tiene una gran importancia, ya que se consigue transmitir las conductas a seguir en la organización (Podsakoff et al., 1997). En cuanto a las empresas, se ha demostrado que la calidad del servicio a los clientes está directamente enlazada con el OCB, lo que además acarrea un mayor rendimiento en las ventas y bienestar del empleado (Borman y Motowidlo, 1993; Khanka, 2013).

3. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es uno de los temas que se han estudiado con mayor intensidad en el campo de la psicología industrial y organizativa. Es un tema de suma importancia tanto para los investigadores como para el público en general (Locke, 1984). Este concepto es muy amplio y posee muchas variantes en su definición, aunque la mayoría tienen en común que es un conjunto de sentimientos o actitudes del individuo hacia su situación laboral. En el cuadro 3.0 se encuentran una recopilación de diversas definiciones del término.

Cuadro 3.0 Algunas definiciones de satisfacción laboral.

Autor (año)	Definición
Hoppock (1935)	Es aquella combinación de factores psicológicos, fisiológicos y ambientales que causan en el individuo satisfacción en su trabajo.
Vroom (1964)	Aquellas orientaciones afectivas por parte de los individuos hacia los roles laborales que desarrollan.
Davis (1985)	La satisfacción laboral representa una combinación de sentimientos, tanto positivos como negativos, que los individuos tienen hacia su trabajo.
Loitegui (1990)	La satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza.
Peiró (1996)	La satisfacción es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo.
Carrión (2000)	La satisfacción es la valoración cognitiva personal que realiza la persona de la vida y de los dominios de la misma, atendiendo a la calidad de vida, a las expectativas y aspiraciones, a los objetivos conseguidos, basada en los propios criterios de la persona y que se realiza de forma favorable.
Mullins (2005)	La satisfacción laboral es una actitud, un estado interno.
Kaliski (2007)	La satisfacción laboral implica el correcto desempeño del puesto de trabajo gracias al entusiasmo y felicidad que posee el individuo.
Anaya y Suárez (2007)	La satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Para conseguir alcanzar este sentimiento se necesita una combinación de diferentes factores. Se debe tener en cuenta los factores individuales, así como los estructurales, ya que ambos influyen en la percepción del individuo sobre su satisfacción.

Los factores individuales se relacionan con las recompensas materiales que recibe el trabajador y los estructurales hacen referencia al marco socioeconómico en el que los sujetos se relacionan (Pichler y Wallace, 2009).

En relación con estos factores, la *Hipótesis del Efecto de Composición* defiende que la satisfacción laboral es un producto de diferencias en las percepciones de los empleados, factores individuales, y de la composición basada en el tipo puesto de trabajo que desempeñe y el tipo de contrato, factores estructurales (George, 2008). Con la finalidad de analizar detalladamente la satisfacción laboral, se ha incluido en el cuadro 3.1 los factores que influyen en el término.

Cuadro 3.1 *Indicadores de satisfacción laboral.*

Dimensiones	Indicadores parciales de satisfacción laboral	
Aspectos positivos del trabajo.	Percepción de estabilidad en el puesto de trabajo Implicación con la organización Expectativas para el ascenso por formación Satisfacción con el salario recibido	
Factores de bienestar en el trabajo	Orgullo del trabajo realizado Sentirse útil para la sociedad Reconocimiento de las ideas y sugerencias Estímulo en la empresa Relaciones de amistad con los compañeros Clase social	
Factores laborales claves: factores de riesgo y relaciones contractuales	Factores de riesgo	Número de horas trabajadas Niveles de control sobre el trabajo (factor control) Exposición a riesgos físicos (peligrosidad) Exposición a riesgos psicológicos (estrés)
	Relaciones contractuales	Tipo de jornada Tipo de contrato Salario

Fuente: ECVT (2012)

Como puede observarse, los aspectos positivos del trabajo están compuestos por 4 indicadores. La percepción de estabilidad, es decir, de confianza en la empresa es uno de los aspectos más positivos del trabajo y más importante de la satisfacción laboral (Clark et al. 2009). Asimismo, las expectativas en el puesto de trabajo y la satisfacción con el salario recibido aportan estabilidad y la promoción a puestos superiores de los individuos en la empresa (Boltanski y Chiapello, 2002). Por último, la implicación con la organización es un método para ser reconocido dentro del ámbito laboral, gracias a una dedicación continua del individuo hacia la empresa, teniendo este aspecto una gran importancia en las sociedades avanzadas (Méda, 1998).

Respecto a los factores del bienestar en el trabajo, la *Teoría de la función de Producción Social* (Ormel, Lindenberg, Steverink y Verbrugge 1999), indica dos objetivos que cualquier empleado desea alcanzar, el bienestar físico y el bienestar social. Para la consecución de dichos objetivos, las personas se marcan objetivos instrumentales, es decir, confirmación de la conducta, estímulo, afecto y estatus (Mullins, 2005).

- La confirmación de la conducta hace referencia a la valoración positiva por parte del jefe de las sugerencias realizadas por los empleados. Esta confirmación es sinónimo del reconocimiento de valía y autonomía del trabajador en el puesto de trabajo. Que un empleado se sienta valorado corresponde con el bienestar social, y se relaciona en términos de emociones como la autoimagen positiva que se proyecta del individuo hacia otras personas.
- El estímulo se mide por el ambiente laboral en la organización, siendo este indicador el encargado de medir la adecuación del contexto laboral para el positivo desarrollo de la actividad. El ambiente laboral se define como aquellas situaciones en las que el trabajador ha de desenvolverse y pueden afectar a la realización de su trabajo, incluso a su estado físico. Por tanto, tener un ámbito laboral positivo satisface la necesidad de bienestar físico de los empleados.
- El afecto se mide a través de las relaciones de amistad con los compañeros, y hace referencia a la consecución de bienestar en el ámbito de las relaciones sociales.
- El estatus se define como la posición que ocupa el empleado en la estructura social. Esta posición puede influir en recursos no solo económicos, sino también afectivos.

Adicionalmente, para conseguir la satisfacción laboral depende también de dos factores importantes, que son el sentimiento de orgullo del trabajo realizado y el sentimiento de unidad social (Kaliski, 2007). Ambos factores pertenecen a la parte de recompensas no pecuniarias.

En resumen, los indicadores de este modelo reportan información sobre las recompensas simbólicas y afectivas que recibe el individuo en el desempeño de su ocupación, siendo claves en la consecución del bienestar en el trabajo y, por tanto, de la satisfacción laboral (Breen 2005).

Asimismo, en el cuadro 3.1 se enumeran los factores de riesgo y las relaciones

contractuales. Los estudios realizados por Sousa-Poza (2000) y Haile (2009) demuestran que las condiciones laborales afectan a las condiciones de vida como, por ejemplo, altos niveles de estrés, unas condiciones físicas peligrosas o un exceso de horas trabajadas afectan negativamente al bienestar laboral. También es sumamente relevante el grado de control y la autonomía en el trabajo, no solo para la satisfacción laboral, sino para la satisfacción con la vida en general (De Pablos, López y Martínez, 1999).

Para finalizar, respecto a los indicadores de las relaciones contractuales, el tipo de contrato es muy relevante, ya que un contrato temporal puede producir el efecto depreciación y el efecto pérdida de experiencia (Groot, Schippers y Siegers, 1990). Los trabajadores que interrumpen su carrera en el mercado laboral están en desventaja con aquellos que poseen un contrato indefinido, ya que pueden aumentar su experiencia. El tipo de jornada estructura las relaciones en el resto de ámbitos de la vida, es decir, compaginar vida pública y privada. Otro factor para tener en cuenta es el salario, sinónimo de recompensa material, clave también para la consecución de la satisfacción laboral.

4. CASO PRÁCTICO: EMPOWERMENT PSICOLÓGICO, COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZATIVA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PUESTO DE TRABAJO

4.1 INTRODUCCIÓN

Muchas de las grandes empresas que hoy están consolidadas han tenido que atravesar procesos de cambio que han sobrellevado satisfactoriamente. Sin embargo, hay otras que durante este proceso han encontrado una gran cantidad de dificultades, por falta de información, ambición o coordinación (Odel, 2007). Así, en los últimos años los trabajadores han ido adquiriendo una mayor importancia dentro de las organizaciones, mediante una nueva forma de administrar las empresas compartiendo el poder de los superiores con los subordinados, favoreciendo así que los empleados tengan una mayor satisfacción y motivación por el trabajo, al mismo tiempo que aumenta su responsabilidad y compromiso con la organización. Se necesita desarrollar al máximo el talento humano, dejando que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad. Por ello, este caso práctico trata de analizar cómo influye el empowerment en la satisfacción laboral y los comportamientos de ciudadanía organizativa en los empleados de diferentes edades.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En los apartados anteriores se ha expuesto la parte teórica que agrupa el conjunto de variables que afectan al individuo en su puesto de trabajo. Estas variables se han explicado detalladamente a raíz de la revisión de la literatura que se realizó con anterioridad. En este apartado, se lleva a cabo el diseño de la investigación, lo que va a permitir contrastar las hipótesis previamente establecidas y los resultados de la investigación, pudiendo comprobar la veracidad del modelo que se ha planteado. Este análisis se centra en como el empowerment psicológico influye en la satisfacción laboral y en los comportamientos de ciudadanía organizativa. Por ello, se ha realizado un estudio a través de un cuestionario donde los encuestados han respondido a una serie de preguntas relacionadas con los tres conceptos mencionados anteriormente.

4.3 MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS

Para poder analizar cómo influye el empowerment psicológico en la satisfacción laboral y en los comportamientos de ciudadanía organizativa, se han realizado una serie de preguntas a través de un cuestionario. Para ello, se ha enviado una encuesta a personas de diferentes edades y ámbitos profesionales, obteniendo así diferentes enfoques y una información mucho más veraz para poder realizar el estudio.

Dentro del cuestionario, recogido en el ANEXO 1, en primer lugar, se proporcionan las instrucciones que han de seguir para contestar el cuestionario correctamente. Se pide a los encuestados que respondan con la mayor sinceridad posible para que el resultado del estudio sea real. El cuestionario es totalmente anónimo y las preguntas que están relacionadas con las características sociodemográficas se solicita a al encuestado que indique su sexo, edad, profesión, formación académica, sector de actividad, salario anual, años de experiencia laboral y años de experiencia laboral a jornada completa.

En la siguiente sección, las cuestiones se refieren al empowerment psicológico que padece el individuo en su trabajo. Los encuestados han de contestar con la escala de valoración de 5 puntos, en la que 1 hace referencia a la valoración *totalmente en desacuerdo* y 5 *totalmente de acuerdo*.

El siguiente apartado tiene como objetivo conocer la satisfacción laboral del encuestado, es decir, si el empleado está conforme con su salario, carga de trabajo, el apoyo que recibe por parte de la empresa, etc. El método de valoración también consta de 5 puntos, siendo 1 *muy insatisfecho* y 5 *muy satisfecho*.

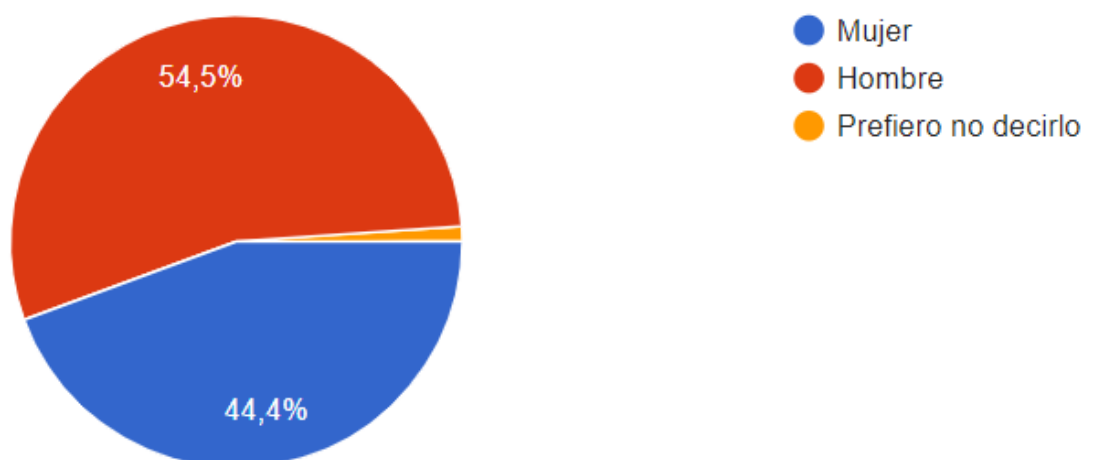
El tercer apartado es una batería de preguntas relacionada con los comportamientos de ciudadanía organizativa. Las preguntas utilizadas en el cuestionario para evaluar el OCB se dividen en dimensiones, siendo estas iniciativas, comportamiento de ayuda, deportividad, lealtad, autodesarrollo, virtud cívica y cumplimiento organizativo. cada dimensión tiene una cantidad de preguntas. Por orden, iniciativa está formada por 4 preguntas, comportamiento de ayuda 8 preguntas, deportividad 4 preguntas, lealtad 4 preguntas, autodesarrollo 4 preguntas, virtud cívica 2 preguntas y cumplimiento organizativo 2 preguntas. Por ejemplo, en el apartado de *iniciativa* los encuestados se enfrentaban a preguntas como ofrece sugerencias para mejorar el ambiente laboral o la forma de trabajar. Preguntas como ayuda a los nuevos empleados a orientarse

en el trabajo están relacionadas con *comportamiento de ayuda*. Un ejemplo de la parte de *deportividad* son afirmaciones como la siguiente: Se interesa por los compañeros ausentes. Para hacer referencia a la *lealtad* se realizan preguntas como habla bien de sus compañeros. Preguntas relacionadas con ampliar sus conocimientos como asiste a cursos para actualizar los métodos de trabajo, hacen referencia al *autodesarrollo*. Los encuestados se enfrentaban a preguntas como participa directa o indirectamente en las reuniones organizadas por la empresa, relacionadas con la *virtud cívica*. Finalmente se encuentra el *cumplimiento organizativo* y las preguntas que se dan dentro de este ítem serían, por ejemplo, acata las normas establecidas por sus superiores. Todas estas preguntas están valoradas en una escala de 5 puntos, donde 1 hace referencia a la valoración *nunca* y 5 *siempre*.

4.3.1 MUESTRA

La encuesta se ha realizado a través de la aplicación de formularios que ofrece Google para hacer encuestas, test, cuestionarios, exámenes, etc. y ha sido enviada a trabajadores de diversos sectores. Se ha compartido el enlace de ésta a través de mensajería instantánea, correo electrónico y redes sociales, por lo que el número de usuarios al que ha llegado el enlace del cuestionario se desconoce. Finalmente se han obtenido 187 respuestas, de los cuales 83 respuestas provienen de mujeres, 102 de hombres y 2 personas prefieren no decirlo como muestra el gráfico 4.3.1.0.

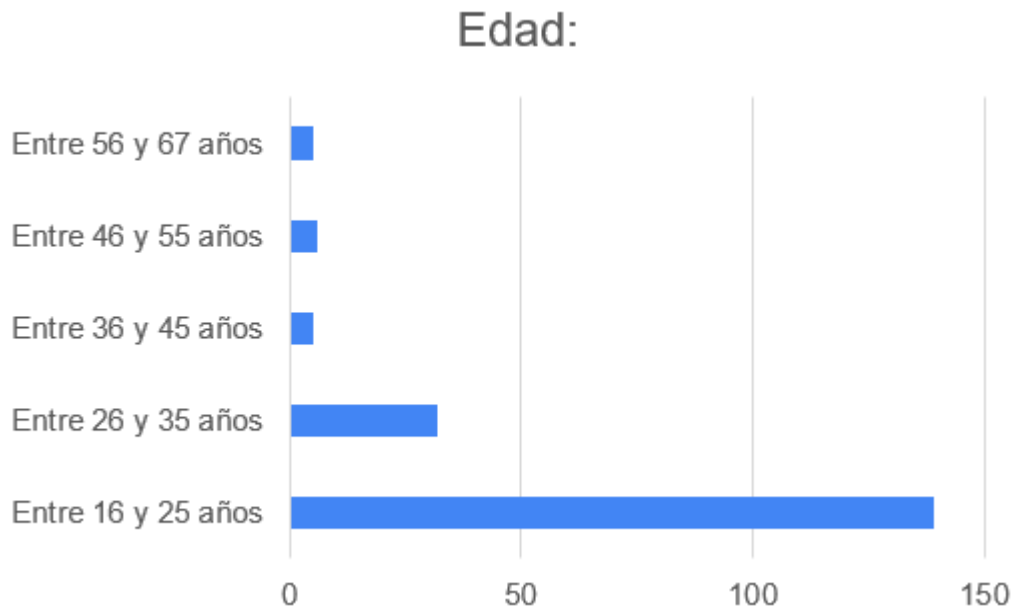
Gráfico 4.3.1.0 Distribución de la muestra por sexo.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la edad de los encuestados, se ha dividido en cinco franjas (gráfico 4.3.1.1).

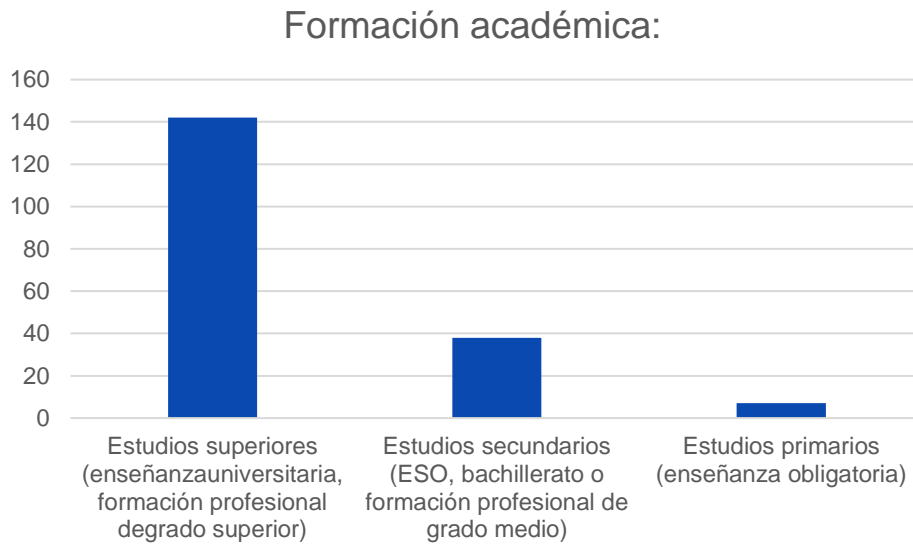
Gráfico 4.3.1.1 Distribución de la muestra por edad.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que en la franja de edad entre 16 y 25 años se concentra el mayor número de encuestados, con 139 usuarios concretamente. Es factible pensar que en esta edad es donde hay más usuarios que utilizan las redes y la mensajería que, por ejemplo, el intervalo entre los 56 y los 67 años, donde solo han respondido 5 personas.

En cuanto a la formación académica, se ha dividido en estudios primarios, secundarios y superiores (gráfico 4.3.1.2).

Gráfico 4.3.1.2 Distribución de la muestra por formación académica.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la mayoría de los encuestados disponen de estudios superiores, concretamente 142 personas. Este hecho se relaciona con la edad de los encuestados, que con carácter general las nuevas generaciones suelen tener mayor nivel de estudios.

En cuanto al sector de actividad, esta encuesta está enfocada para todos los sectores y para un gran número de puestos de trabajo diferentes, como agricultores, ganaderos, comerciantes, hosteleros, sanitarios, etc., es decir, aquellas profesiones más relevantes para poder obtener un mayor número de respuestas. Los resultados se muestran en el gráfico 4.3.1.3.

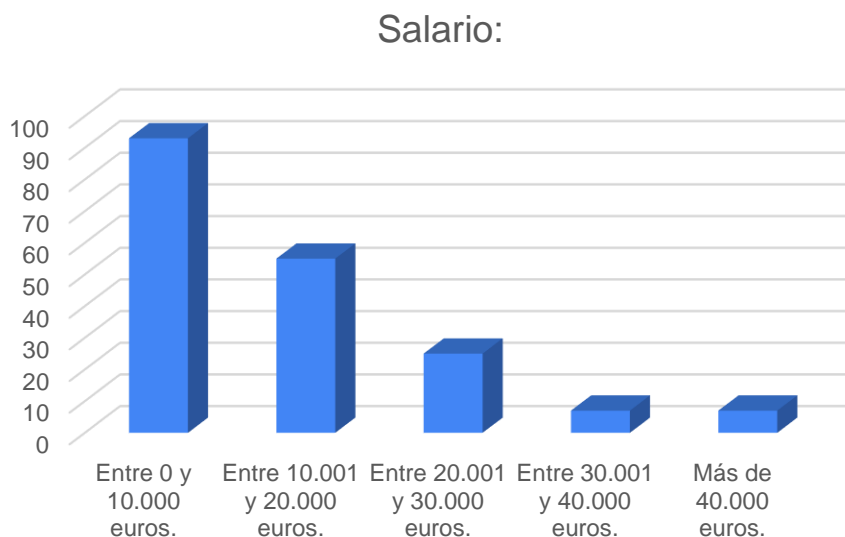
Gráfico 4.3.1.3 Distribución de la muestra por sector de actividad.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados pertenecían al sector de salud, concretamente, el 20,9%. Los siguientes puestos de trabajo con mayor número de respuestas son los ámbitos de educación, industria y hostelería, respectivamente. En el gráfico 4.3.1.4 se muestra el salario anual de los encuestados, dividido en 5 rangos.

Gráfico 4.3.1.4 Distribución de la muestra por salario.



Fuente: Elaboración propia.

Alrededor de la mitad de los encuestados, 49,7%, obtienen unos ingresos menores a 10.000 euros anuales, esto se debe a que la gran mayoría de los encuestados aún no han obtenido un trabajo estable y los ingresos proceden de trabajos temporales. Por el contrario, 7 individuos, es decir, el 3,7%, obtienen más de 40.000 euros mensuales.

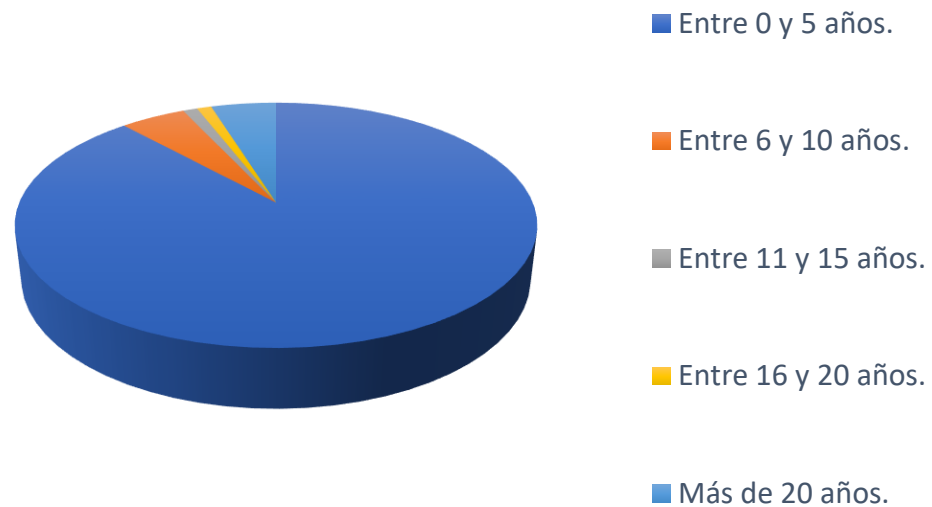
Respecto a los años de servicio que se muestran en el gráfico 4.3.1.5. La mayoría de los encuestados pertenecen al intervalo de 0 a 5 años de experiencia, por lo que podrían indicar que está directamente relacionado con la edad de los encuestados, donde se observa que existe una concentración mayor de respuestas en el intervalo de edad entre 16 y 25 años, como se mencionaba anteriormente.

Gráfico 4.3.1.5 Distribución de la muestra por años de experiencia.



Fuente: Elaboración propia.

Para verificar que existe una relación directa con la edad, se ha comprobado con los años de experiencia a jornada completa como se puede observar en el gráfico 4.3.1.6.

Gráfico 4.3.1.6 Distribución de la muestra por años de experiencia a jornada completa.**Años de experiencia a jornada completa:**

Fuente: Elaboración propia.

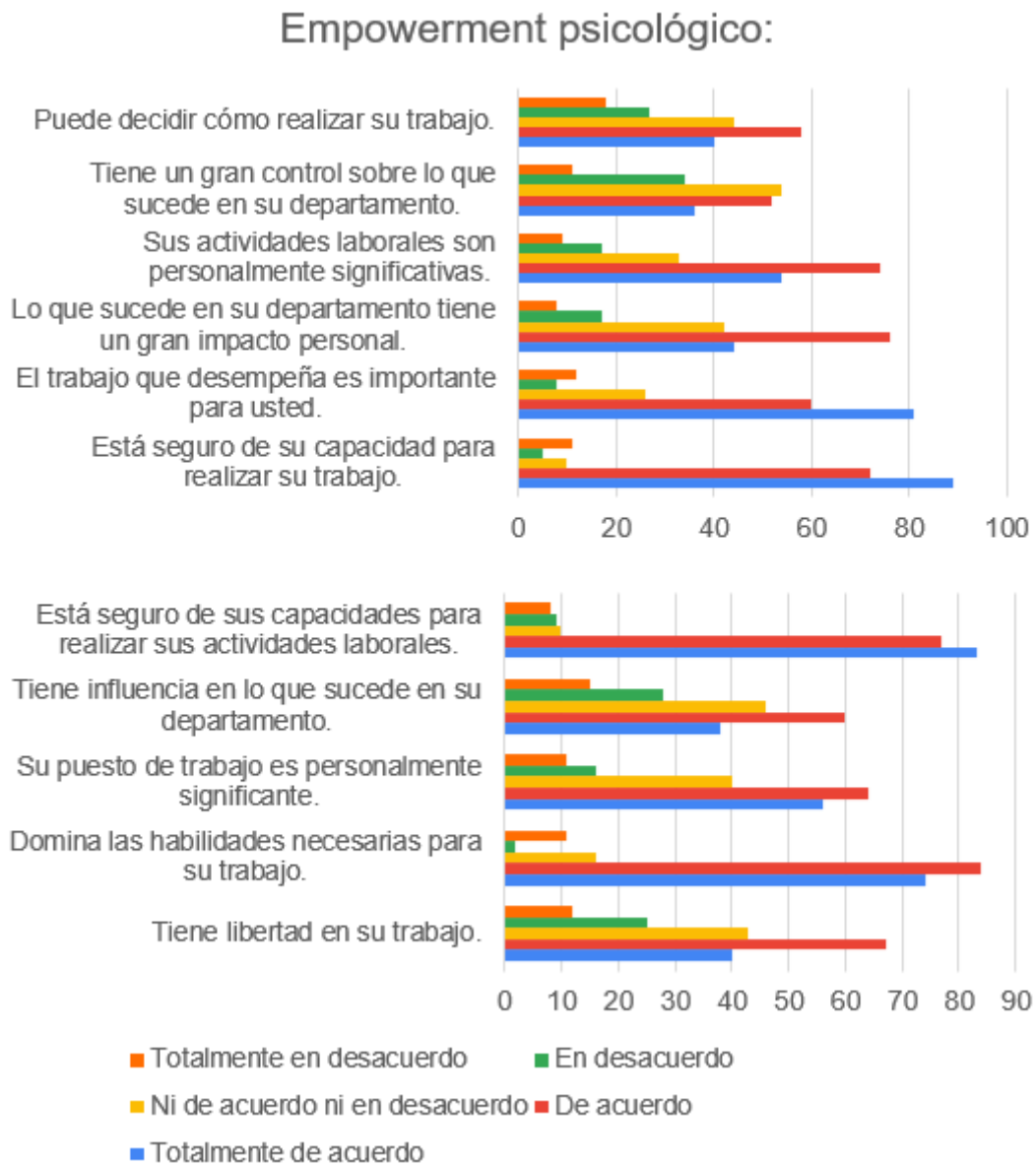
Se observa que aún más encuestados tienen entre 0 y 5 años de experiencia a jornada completa, exactamente el 88,2% frente al 83,4% que nos muestra el gráfico anterior. Por tanto, es evidente que bien los encuestados son individuos jóvenes que están realizando estudios superiores aún sin finalizar y los trabajos son espontáneos, o bien que han acabado sus estudios superiores recientemente y están en un proceso de adquirir experiencia.

4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez tabulados y recopilados los datos obtenidos a través del cuestionario, se procedió a su análisis descriptivo utilizando la herramienta Excel. A continuación, se procederá a explicar la interpretación que se ha hecho de los resultados para cada variable.

Para conocer el nivel de empowerment psicológico se realizaron 11 preguntas correspondientes a las más utilizadas por la literatura. Los encuestados tenían que valorar cada pregunta en una escala de cinco puntos que iba desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). Elevadas puntuaciones son indicativas de elevados niveles de empowerment psicológico.

Gráfico 4.4.0 Respuestas empowerment psicológico.



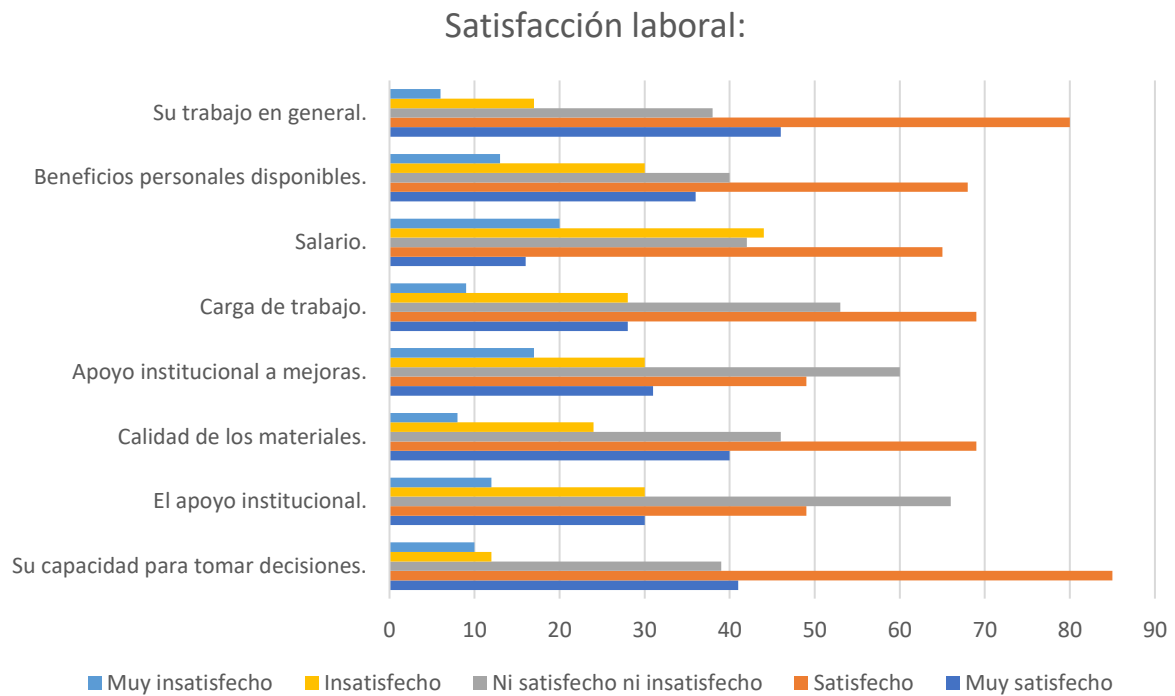
Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en el gráfico 4.4.0, la mayoría de los encuestados han manifestado su conformidad con las preguntas. Por tanto, parece ser que en el ámbito laboral se está desarrollando el empowerment psicológico, lo que conlleva un impacto importante para la salud laboral, tanto para los empleados como para la empresa.

Así mismo, una parte del cuestionario se ha dedicado a hacer preguntas sobre la satisfacción laboral que tienen los encuestados en su lugar de trabajo. En las preguntas planteadas se les pedía que valorasen en una escala de 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy

satisfecho) una serie de aspectos como, por ejemplo, la carga de trabajo, beneficios personales, salario, etc. En general, elevadas puntuaciones en esta variable son indicativas de una satisfacción laboral elevada. Los resultados obtenidos se muestran en el gráfico 4.4.1.

Gráfico 4.4.1 Resultados satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

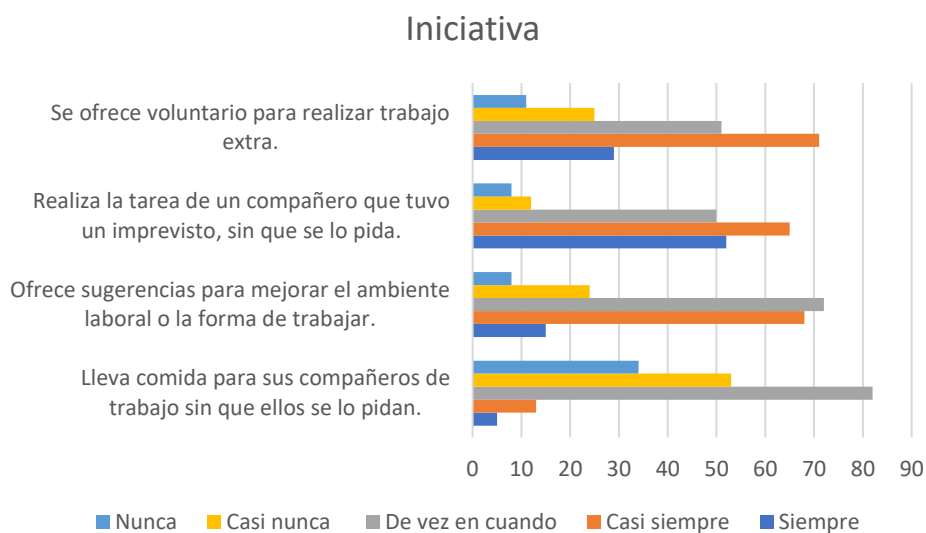
Los datos obtenidos revelan que la gran mayoría de los encuestados están satisfechos en su lugar de trabajo, por tanto, es síntoma de que están implicados con la empresa. Esto es necesario para las organizaciones, ya que el capital humano es de gran importancia para el desarrollo de la misma. Conocer la satisfacción del ambiente de trabajo muestra qué fortalezas y debilidades es necesario mejorar. En este estudio, la pregunta que menor puntuación obtuvo fue la relacionada con el salario, por ello nos muestra que lo primero que desearían los encuestados, para potenciar más su satisfacción, sería un aumento en sus ingresos.

Adicionalmente, la última parte del cuestionario hace referencia a los comportamientos de ciudadanía organizativa (OCB). Este bloque consta de una batería de preguntas que tenían que ser respondidas en una escala de 1 (nunca) a 5 (siempre). Las

preguntas son variadas, por lo que una elevada puntuación no siempre es indicativa de un correcto OCB. Por ejemplo, las preguntas como ofrece sugerencias para mejorar el ambiente laboral o invierte tiempo en ayudar a sus compañeros, una elevada puntuación es sinónimo de que el encuestado tiene potenciado los OCB. Por el contrario, preguntas como dedica demasiado tiempo en actividades insignificantes para su trabajo o tiende a realizar su trabajo con el mínimo esfuerzo, una elevada puntuación no se corresponde con OCB. Las respuestas obtenidas se encuentran en los siguientes gráficos.

Para analizar el gráfico es necesario recordar que las preguntas de la encuesta hacen referencia a las dimensiones que se han explicado anteriormente de OCB. Por tanto, se va a analizar cada una de las siete dimensiones con los resultados obtenidos.

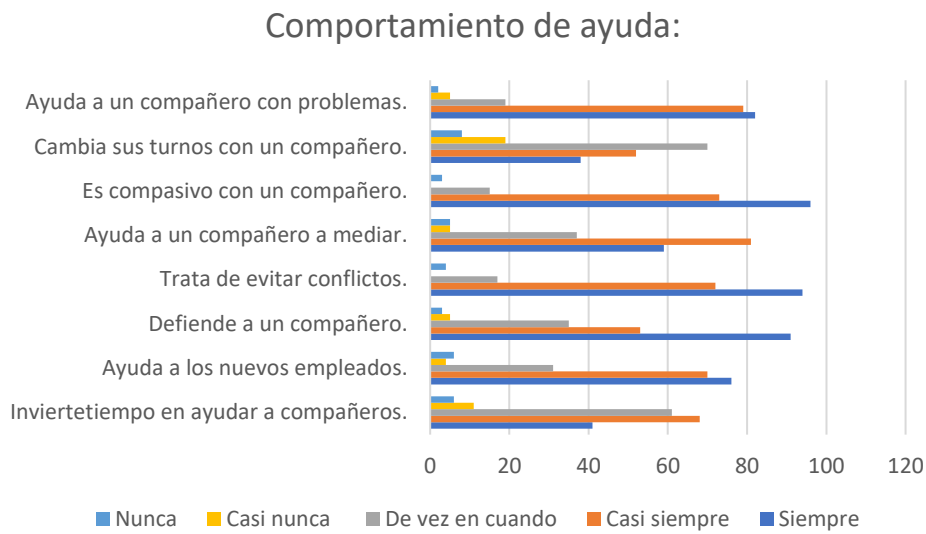
Gráfico 4.4.2 Resultados de la dimensión iniciativa.



Fuente: Elaboración propia.

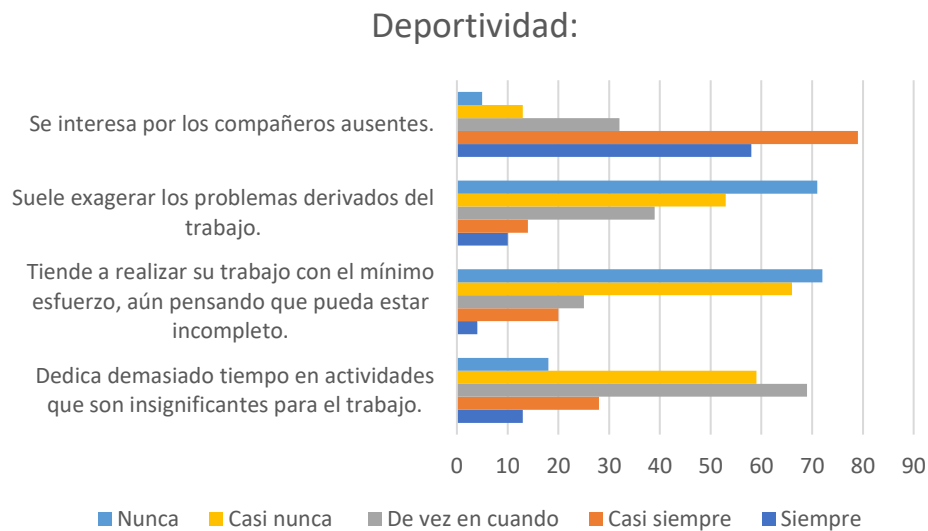
Para empezar, las primeras 4 preguntas están dedicadas a la iniciativa, y como se puede comprobar, no todas las preguntas son positivas, con un promedio de 3,2, siendo este el peor de todas las dimensiones como, por ejemplo, en la primera pregunta 87 encuestados respondieron que nunca o casi nunca han realizado esa acción.

Gráfico 4.4.3 Resultados de la dimensión comportamiento de ayuda.



Fuente: Elaboración propia.

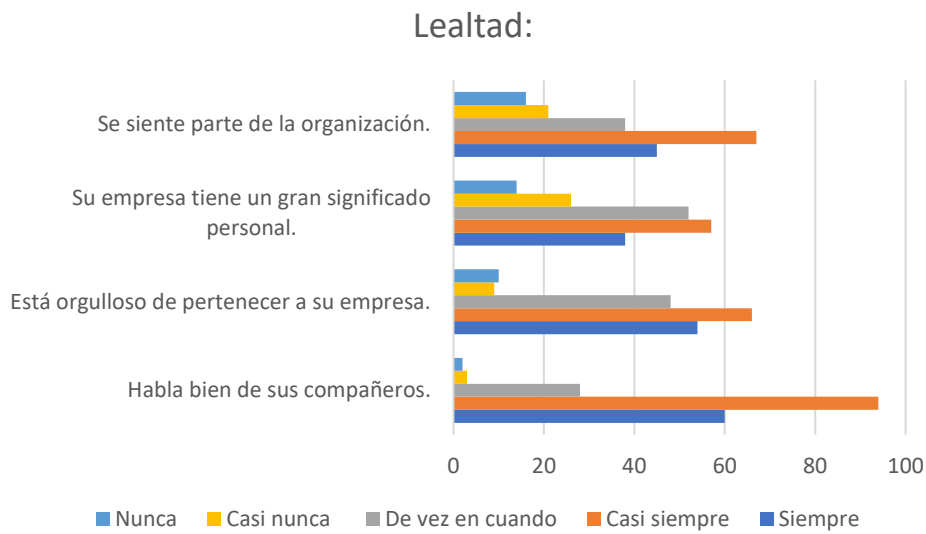
La siguiente dimensión que se mide es el comportamiento de ayuda, obteniendo esta la mayor puntuación de OCB comparándola con el resto de las dimensiones, con un promedio total en torno a 4. Esto indica que los encuestados han desarrollado esta dimensión en mayor medida que el resto de ellas. Es más, en varias preguntas predomina con claridad la máxima puntuación, demostrando así que el empleado está pendiente de ayudar tanto a compañeros como a la empresa.

Gráfico 4.4.4 Resultados de la dimensión deportividad.

Fuente: Elaboración propia.

La tercera parte que se va a analizar es la deportividad, está compuesta por 4 preguntas, siendo las 3 primeras, con un promedio de 2,3, de carácter contrario a las demás, es decir, se cumple el desarrollo de los OCB cuanto menor es el promedio. La última pregunta de este apartado es opuesta a lo anteriormente expuesto, de tal forma que su promedio de 3,9. Ambos promedios son indicadores del alto nivel de deportividad que han desarrollado los encuestados, este dato tiene una gran importancia para la organización.

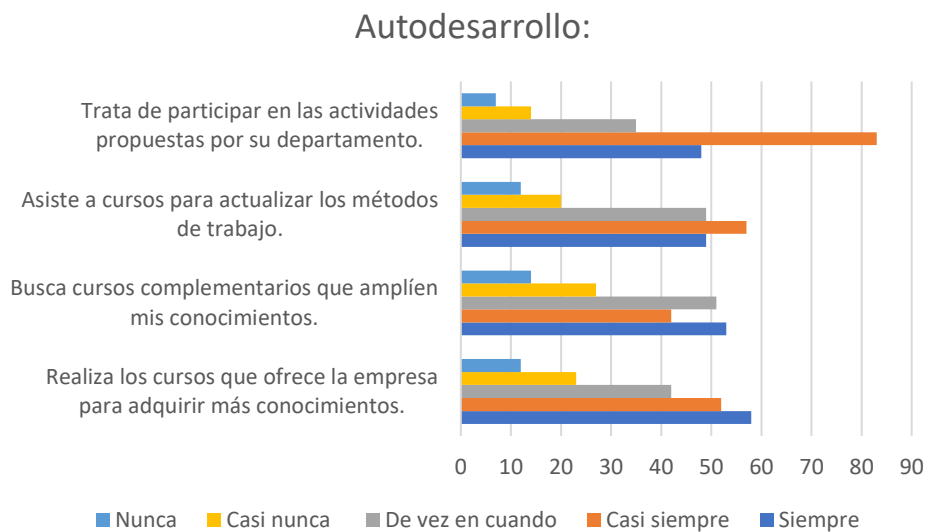
Gráfico 4.4.5 Resultados de la dimensión lealtad.



Fuente: Elaboración propia.

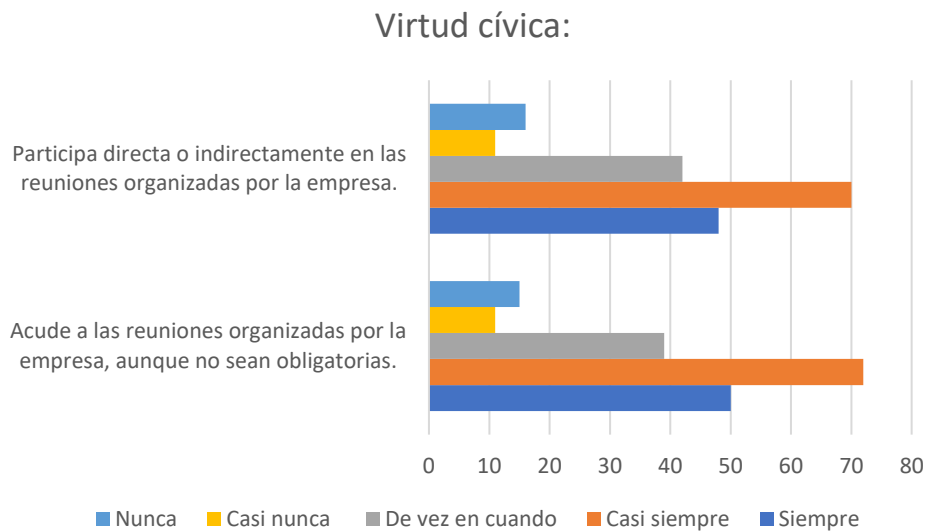
En cuanto a la dimensión de la lealtad, el promedio es de 3,7 lo que permite afirmar que el empleado está muy implicado con la organización, es obediente casi siempre con los requerimientos que le impone la empresa.

Gráfico 4.4.6 Resultados de la dimensión autodesarrollo.



Fuente: Elaboración propia.

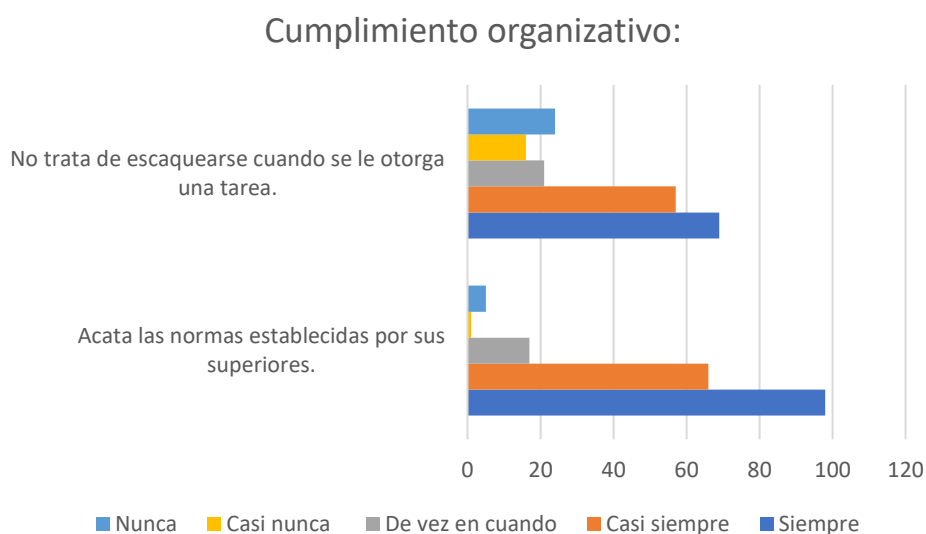
Gráfico 4.4.7 Resultados de la dimensión virtud cívica.



Fuente: Elaboración propia.

El autodesarrollo y la virtud cívica tienen ambos un promedio de 3,6, siendo el peor dato de desarrollo de los OCB después de la iniciativa. Aun así, el valor de las dimensiones es aceptable para poder afirmar que los encuestados se interesan por acudir a las reuniones participando directa o indirectamente, realizar cursos que le ofrece la empresa o buscarlos complementarios para ampliar conocimientos.

Gráfico 4.4.8 Resultados de la dimensión cumplimiento organizativo.



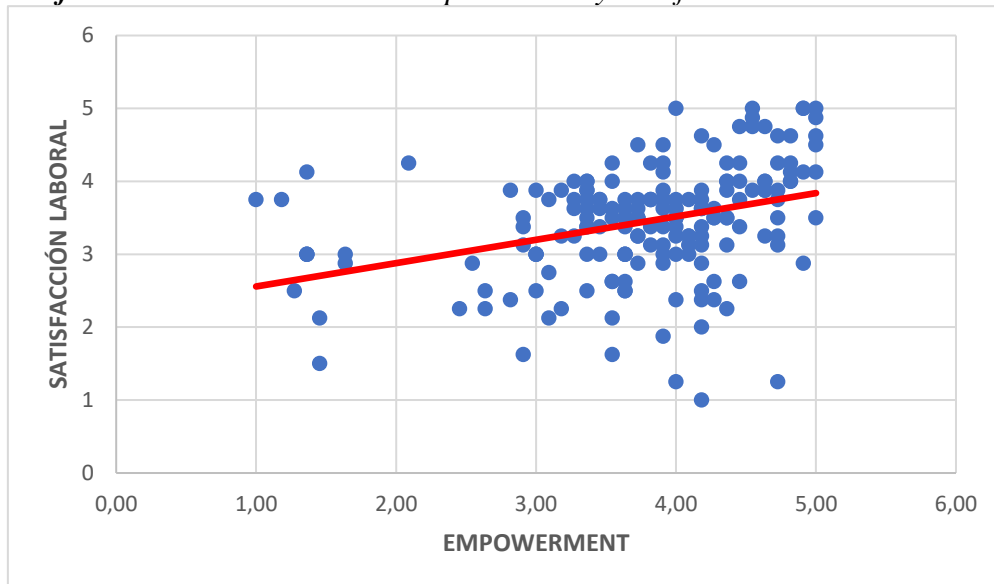
Fuente: Elaboración propia.

Por último, el cumplimiento organizativo es una de las dimensiones con mayor importancia. Los individuos han manifestado, con un promedio en torno a 4, que cumplen esta dimensión, con acciones como no escaquearse acatando la norma impuesta por los superiores.

4.4.1 Relación entre empowerment y satisfacción laboral

El objetivo principal del estudio es analizar la relación entre las variables empowerment y satisfacción laboral, para comprobar dicha relación se realizaron gráficos de dispersión. Un gráfico de dispersión permite conocer el comportamiento conjunto de dos variables y tratar de mostrar cuánto influye una variable a otra. Cada caso aparece representado como un punto en el plano definido por las variables.

Gráfico 4.4.1.0 Relación entre empowerment y satisfacción laboral



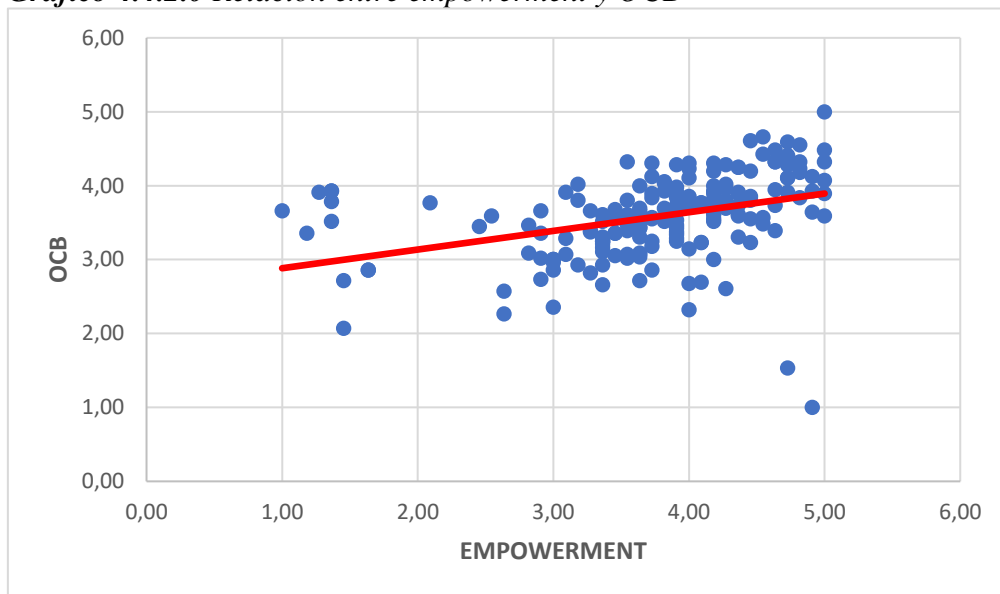
Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en el gráfico 4.4.1.0, existe una clara relación positiva entre el empowerment y la satisfacción laboral, lo que puede ser debido a que la probabilidad de que un individuo esté satisfecho en su puesto de trabajo es mayor cuanto mayor sea el nivel empowerment. Ciertos estudios previos han demostrado empíricamente la existencia de una relación positiva entre estas variables (Lin y Tseng, 2013; Messersmith et al., 2011; Butts et al., 2009), corroborando así la información extraída del gráfico.

4.4.2 Relación entre empowerment/satisfacción laboral y los OCB con sus dimensiones

Adicionalmente, se ha analizado la relación entre las variables estudiadas anteriormente con los comportamientos de ciudadanía organizativa y sus dimensiones.

Gráfico 4.4.2.0 Relación entre empowerment y OCB

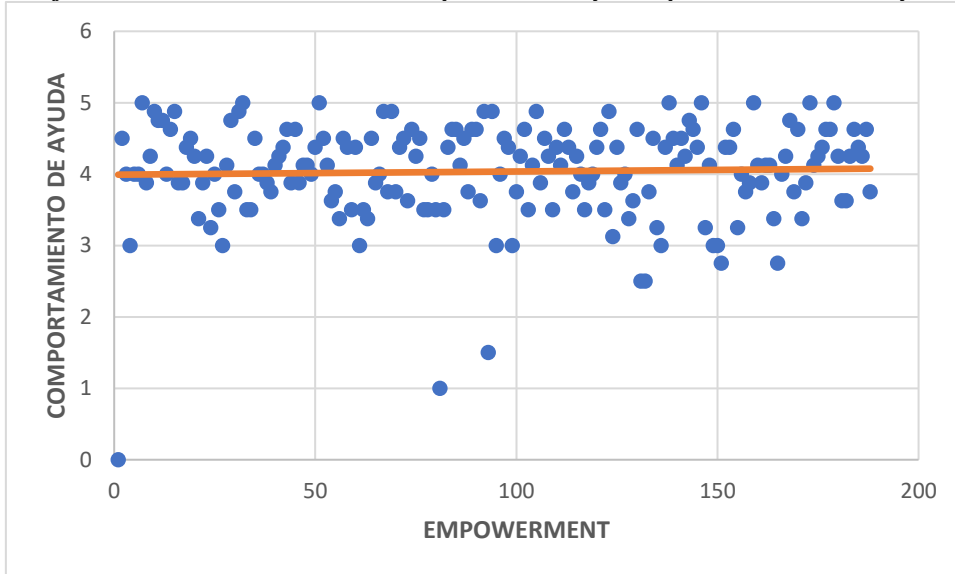


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 4.4.2.0 muestra la relación positiva entre empowerment y OCB, lo que puede indicar que la probabilidad de que un individuo desarrolle comportamientos de ciudadanía organizativa es mayor cuanto mayor sea el empowerment, lo que además ha sido previamente demostrado en diversos estudios como, por ejemplo, por Sumi Jha (2013).

Además, también existe una relación positiva entre empowerment y cualquiera de las dimensiones de OCB.

Gráfico 4.4.2.1 Relación entre empowerment y comportamientos de ayuda



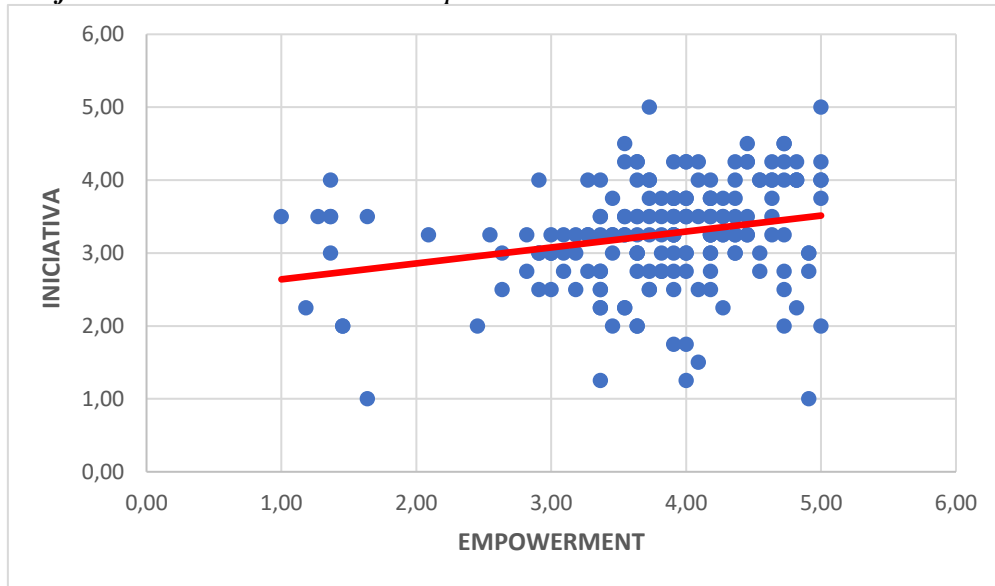
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.2 Relación entre empowerment y lealtad



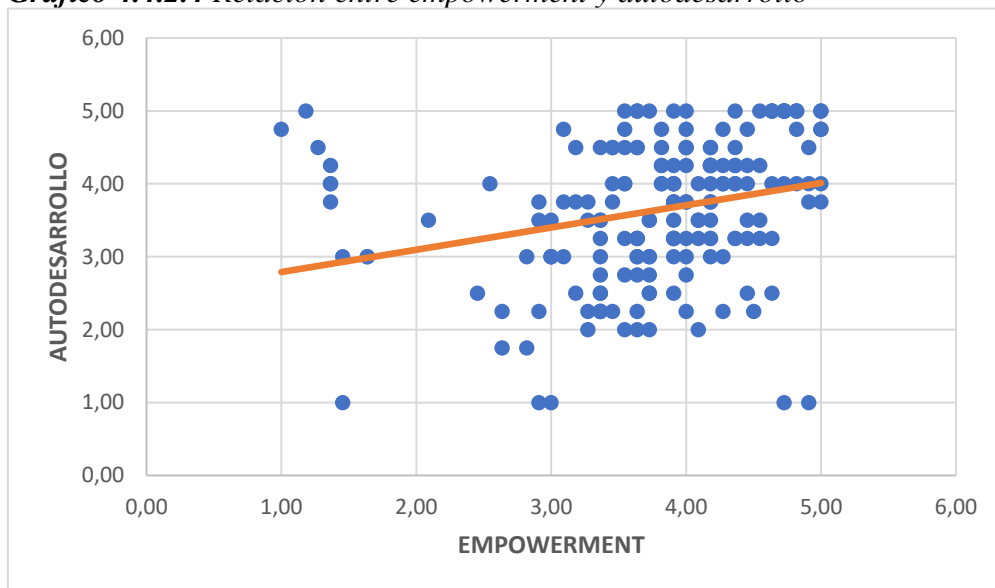
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.3 Relación entre empowerment e iniciativa



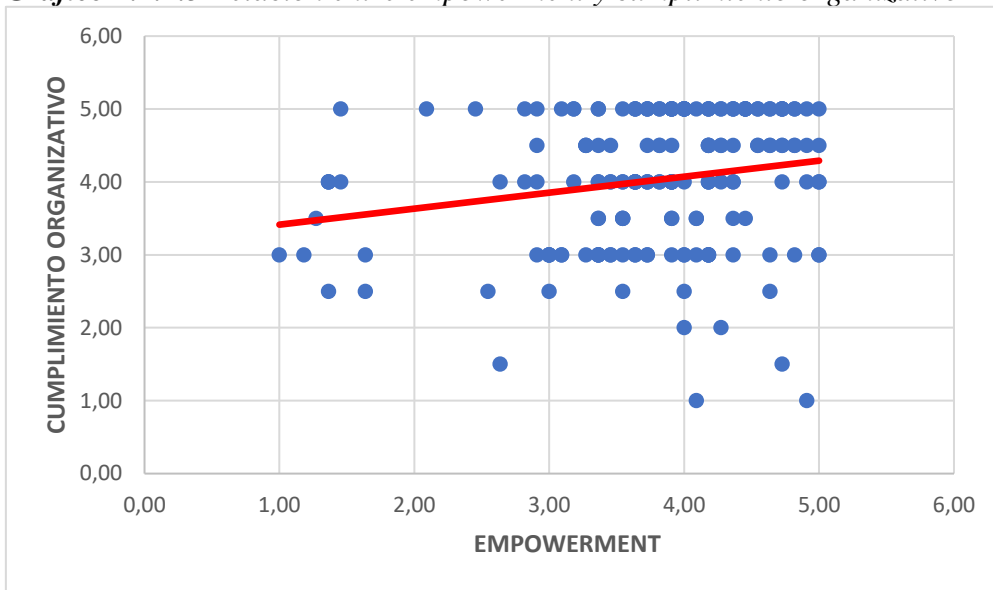
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.4 Relación entre empowerment y autodesarrollo



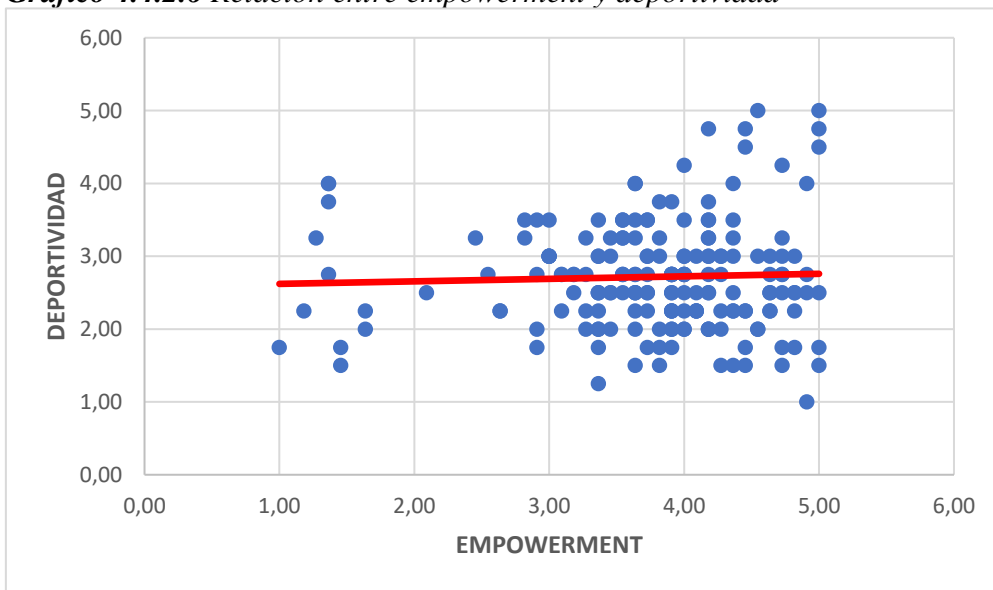
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.5 Relación entre empowerment y cumplimiento organizativo

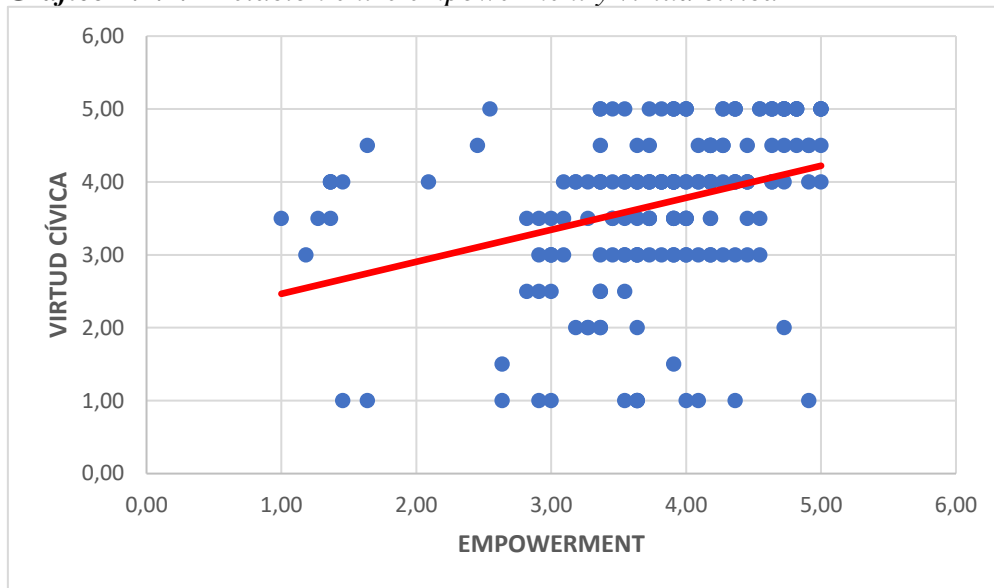


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.6 Relación entre empowerment y deportividad



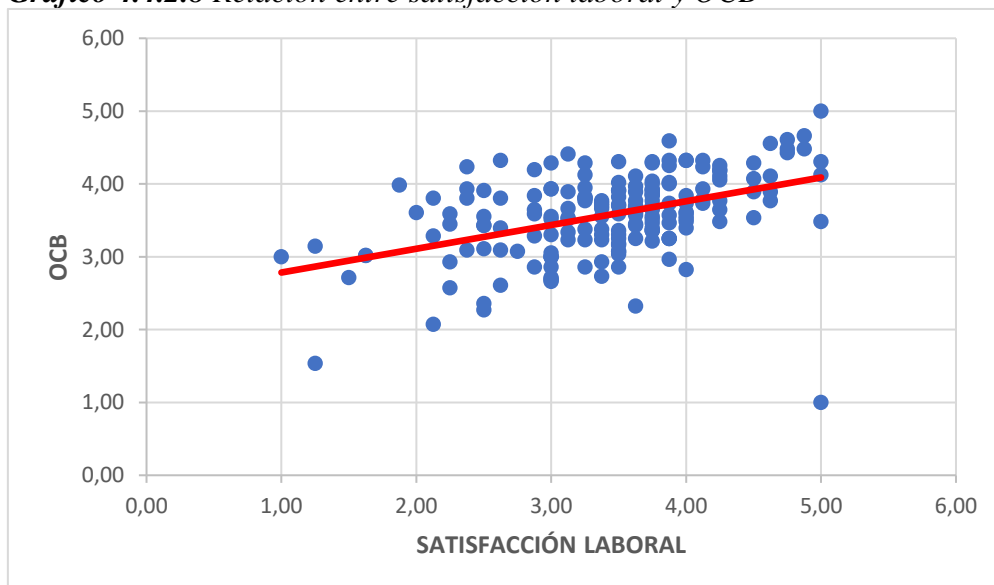
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.7 Relación entre empowerment y virtud cívica

Fuente: Elaboración propia.

Como se anticipaba anteriormente, existe una relación positiva entre empowerment y las dimensiones de OCB, siendo alguna dimensión menos significativa como, por ejemplo, comportamientos de ayuda o deportividad.

Al igual que sucede con el empowerment, la satisfacción laboral de los individuos también tiene una clara relación con los OCB y cualquiera de sus dimensiones, corroborando esta información con los gráficos comprendidos entre el 4.4.2.8 y 4.4.2.15.

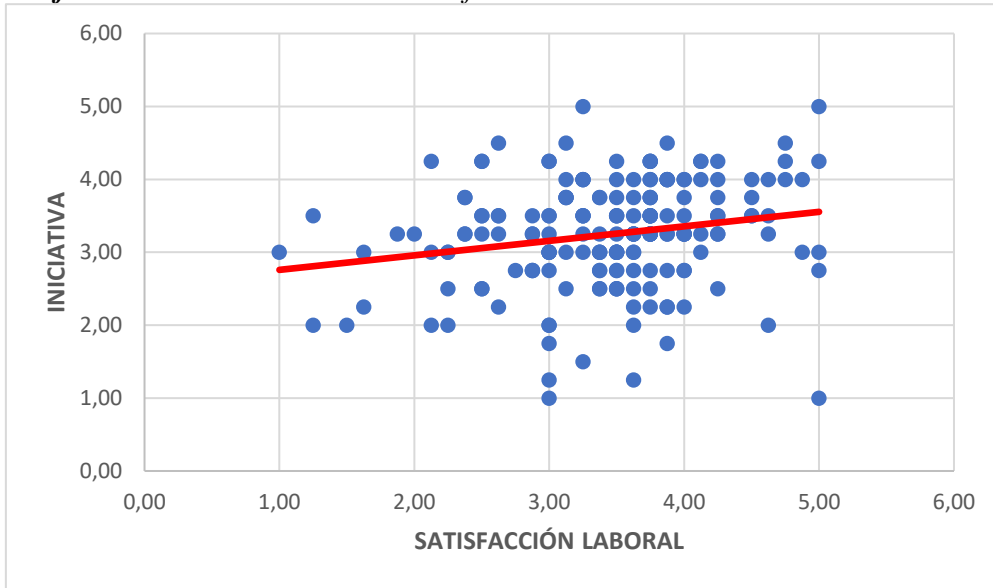
Gráfico 4.4.2.8 Relación entre satisfacción laboral y OCB

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, la relación entre satisfacción laboral y OCB también puede

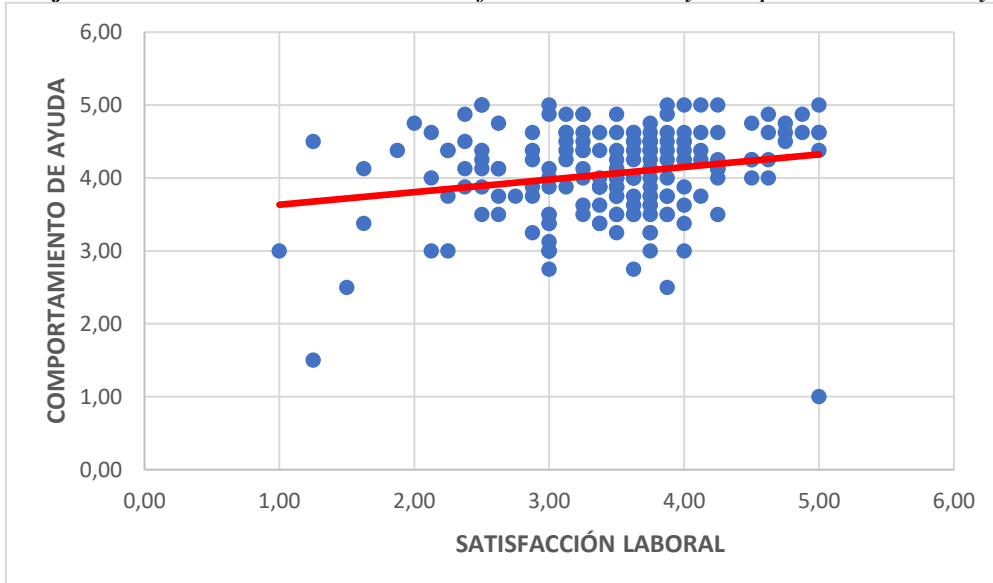
resultar relevante, ya que también se aprecia una tendencia positiva.

Gráfico 4.4.2.9 *Relación entre satisfacción laboral e iniciativa*



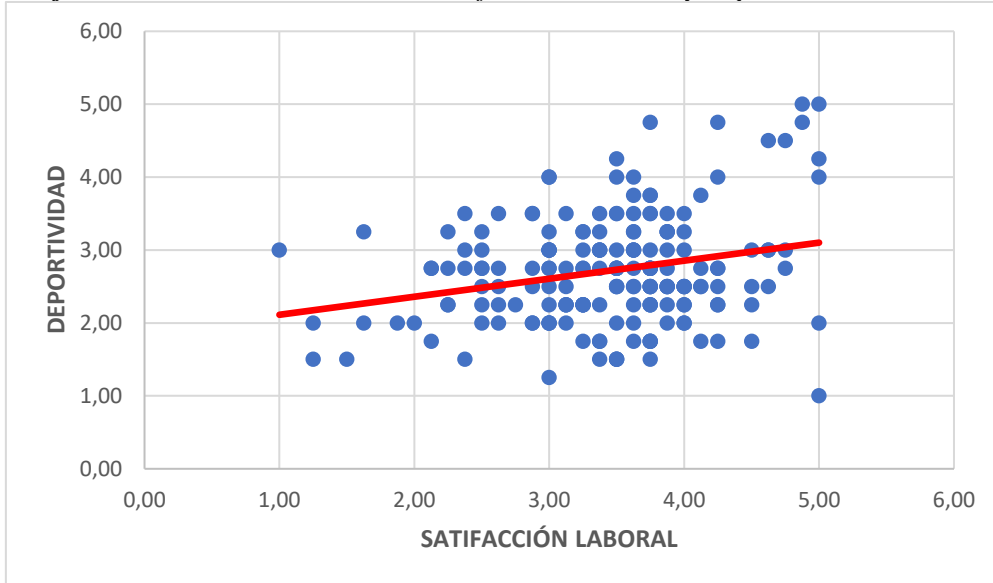
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.10 *Relación entre satisfacción laboral y comportamiento de ayuda*



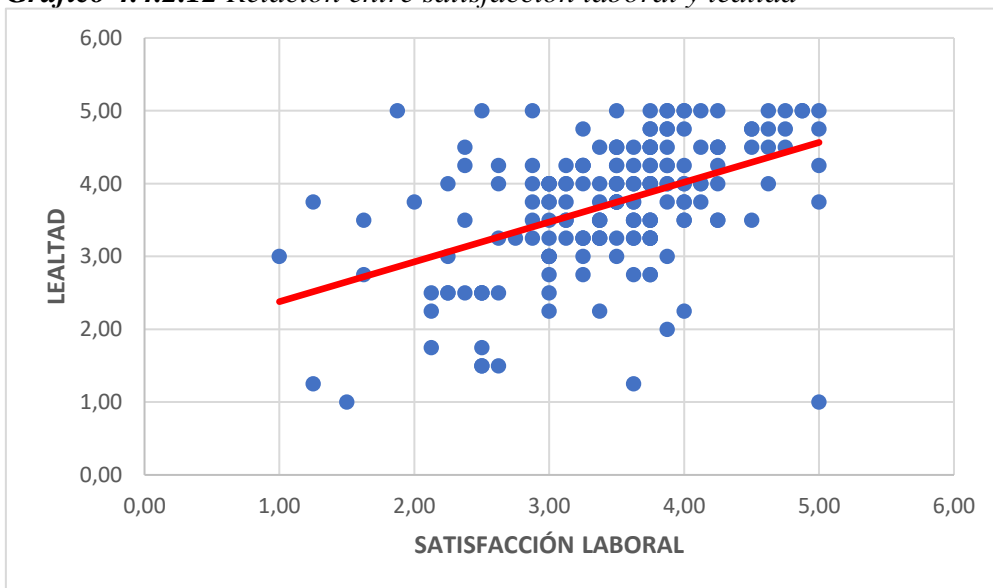
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.11 *Relación entre satisfacción laboral y deportividad*



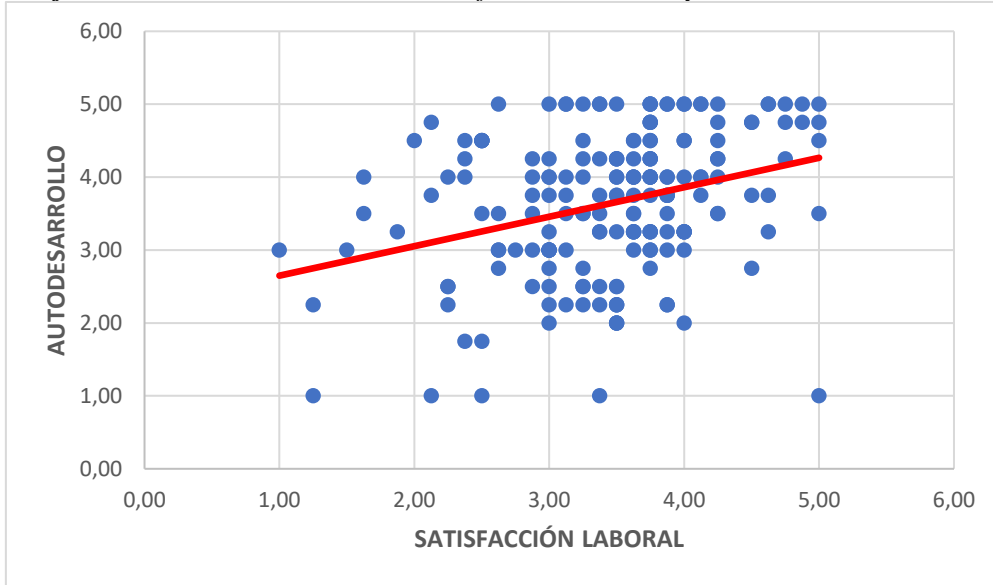
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.12 *Relación entre satisfacción laboral y lealtad*



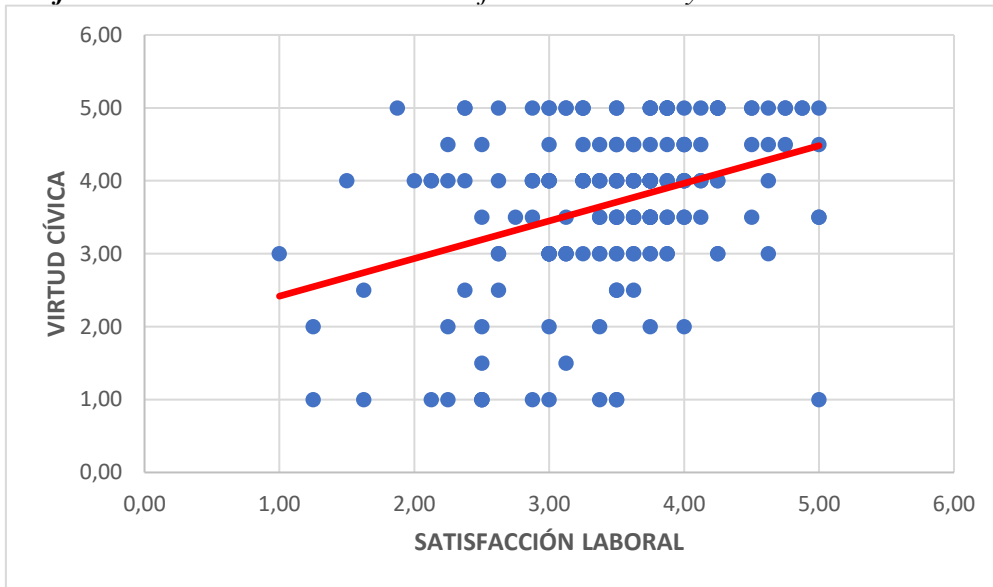
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.13 Relación entre satisfacción laboral y autodesarrollo

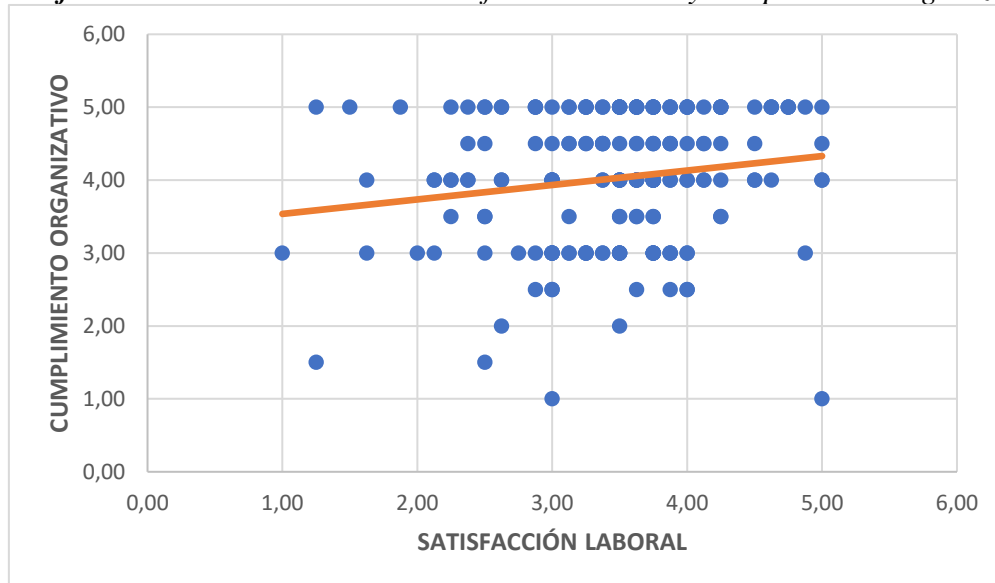


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.14 Relación entre satisfacción laboral y virtud cívica



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.4.2.15 Relación entre satisfacción laboral y cumplimiento organizativo

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, desde el gráfico 4.4.1.0 hasta el 4.4.2.15 se muestra una relación positiva entre todas ellas, destacando la del empowerment y la satisfacción laboral, ya que es la más relevante en comparación con el resto.

5. CONCLUSIONES

En primer lugar, la revisión de la literatura se puede afirmar que existe una falta de consenso acerca del significado de empowerment, siendo un término abstracto y confuso. Además, esta falta de consenso también está presente en las dimensiones de los comportamientos de ciudadanía organizativa, ya que dispone de una gran variedad de aportaciones.

Tras llevar a cabo el análisis de la literatura académica sobre los conceptos de empowerment, satisfacción laboral y OCB se ha realizado un estudio sobre la relación entre empowerment y satisfacción laboral y, a su vez, con los comportamientos de ciudadanía organizativa.

Como idea principal, se puede afirmar que existe una relación positiva entre empowerment y satisfacción laboral, siendo de las estudiadas, la más destacada. Demostrando así que, cuando se adoptan medidas que conllevan la potenciación del empowerment, la satisfacción en el puesto de trabajo de los individuos aumenta. Esta idea se apoya en el gráfico 4.4.1.0, mostrando una clara relación positiva.

Asimismo, los resultados demuestran que los individuos empoderados y satisfechos tienen más posibilidad de conllevar la realización de comportamientos

altruístas, como demuestran las gráficas que se sitúan en el apartado 4.4.2. Esta afirmación se refuerza además con el estudio realizado por Chan, Nadler y Hargis (2015).

Adicionalmente, se ha comprobado que ciertas relaciones, como el empowerment y la deportividad o los comportamientos de ayuda, son considerablemente menos positivas que el resto. Esto es debido a la gran carga de trabajo que sufren los empleados, que no disponen del tiempo suficiente para malgastarlo o emplearlo en ayudar al resto de compañeros. Romero Vásquez y Lescano Ríos (2014) corroboran esta teoría en su informe.

Por tanto, con este estudio empírico se ha podido conocer la opinión de empleados de diversos sectores y con ello, extraer la conclusión de que es necesario estimular a los trabajadores por parte de sus superiores. La gran mayoría de los participantes afirmaron que se sienten más motivados cuando se les valora y se les dota de una mayor implicación en la organización, como se puede comprobar en los apartados como la lealtad o el cumplimiento organizativo, demostrando que de esta manera se consigue exprimir al máximo su potencial, maximizar la producción y, por tanto, los beneficios empresariales. No obstante, dado lo reducido de la muestra, los resultados obtenidos deben interpretarse con prudencia y no son extrapolables, aunque corroboran lo señalado por la literatura teórica y empírica.

Actualmente en España, las empresas siguen sin otorgar demasiada importancia a estos conceptos lo que provoca que las organizaciones cuenten un personal escasamente motivado, lo que termina siendo negativo tanto para los individuos como para la propia empresa.

REFERENCIAS

- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., y Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research un Business*.3(9),494-505.
- Aziri, B. (2011). Aziri B. JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE VOL JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Bonillo Muñoz, D., Jests, F., & González, N. (n.d.). *LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO ELEMENTO MOTIVADOR DEL EMPLEADO*.
- Borman, W. C., y Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.
- Borman, W. C., y Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., & Laschinger, H. (2004). Testing the Structure of Psychological Empowerment: Does Gender Make a Difference? *Article in Educational and Psychological Measurement*.
<https://doi.org/10.1177/0013164404264840>
- Brief, A., & Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy Of Management Review*, 11(4), 710-725. <http://dx.doi.org/10.2307/258391>
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122–136.
<https://doi.org/10.1037/a0014114>
- Cantón Mayo, I., & Téllez Martínez, S. (2016). *La satisfacción laboral y profesional de los profesores*. <https://buleria.unileon.es/handle/10612/10188>
- Cascales Mira, M. (2017). *Análisis de la satisfacción laboral en España - Dialnet*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5708605>

- Chan, Y. H. N. S. S. H. M. B. (2015). *ATTITUDINAL AND BEHAVIORAL OUTCOMES OF EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT: A STRUCTURAL EQUATION MODELING APPROACH - ProQuest*.
<https://search.proquest.com/docview/1693690548?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., y Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, (35), 785-808.
- Cicolini, G., Comparcini, D., & Simonetti, V. (2014). Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: A systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 22(7), 855–871. <https://doi.org/10.1111/jonm.12028>
- De Andrade, T., Costa, V. F., Estivaleta, V. D. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 19(64), 236–262. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2899>
- De Huelva, U., Gonçalves, G., & Santos, J. (n.d.). *Adaptación al español del cuestionario de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II)* Translate into Spanish of the Conditions for Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ II)* María Isabel Mendoza Sierra ** alejandro orgambidez-ramos *** Yolanda borrego alés. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.aecc>
- De los Ríos Flores, P. (2014). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*.
- Del Trabajo Musitu, R., & Buelga, G. (2004). *Desarrollo comunitario y potenciación (empowerment)*.
- DIAGRAMA DE DISPERSIÓN. (n.d.). Retrieved September 9, 2020, from http://www.ub.edu/aplica_infor/spss/cap3-7.htm
- Díaz-Fúnez, P. A., Pecino, V., & Mañas, M. Á. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: Un estudio de mediación

- multinivel. *Revista de Psicología (Peru)*, 34(2), 387–412.
<https://doi.org/10.18800/psico.201602.007>
- Ehrhart, M. G., y Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: a group norms approach. *Journal of applied psychology*, 89(6), 960-974.
- El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria*. (n.d.).
- Emily Ebersole Chung, C. (2011). *Job stress, mentoring, psychological empowerment, and job satisfaction among nursing faculty*.
<https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1266>
- Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte*. (n.d.).
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557–565. <https://doi.org/10.1037/a0013528>
- Erhardt Varela, W. (2016). *CÁMARA NACIONAL DE EMPRESAS*.
<https://cnecpuebla.wordpress.com/>
- Factores de personalidad que influyen en la satisfacción en el trabajo*. (n.d.). Retrieved September 1, 2020, from <https://buleria.unileon.es/handle/10612/11858>
- Gamboa Ruiz, E. J. (n.d.). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Retrieved September 1, 2020, from <https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- García de Pilo, L., Useche, M. C., & Schlesinger, M. W. (2013). *EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE INVESTIGADOR EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO ZULIANO*.
<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/42864/095070.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of applied psychology*, 75(2), 107-116.
- Gorman, C. A. y Gamble, J. (2016). Leader behavior and follower work behavior: the influence of follower characteristics. En 12th Annual River Cities Industrial and

- Organizational Psychology Conference, University of Tennessee at Chattanooga.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Guadalupe, M., Castro, A., Contreras Padilla, M., & Montoya Ramírez, S. (2009). *ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO: UNA EXPLORACIÓN CUALITATIVA Job satisfaction degree and working conditions: A qualitative exploration.*
- Herrera Herrera, J. P. (2014). *EMPODERAMIENTO DESARROLLADO EN MUJERES Y JÓVENES A TRAVÉS DE SU FORMACIÓN COMO DEFENSORES/AS COMUNITARIAS Y JUVENILES, Y SU APORTE EN LAS DEFENSORIAS CONFORMADAS.*
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jáimez, M. J., & Bretones, F. D. (2015). *Structural Empowerment Scale in Spanish.* <https://pt.slideshare.net/fdiazb/structural-empowerment-scale-in-spanish>
- Jáimez Román, M. J., & Bretones, F. D. (2013). Spanish adaptation of the structural empowerment scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16. <https://doi.org/10.1017/sjp.2013.14>
- Jha, S. (n.d.). *Transformational leadership and psychological empowerment Determinants of organizational citizenship behavior.* <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>
- Kamdar, D., McAllister, D. J., & Turban, D. B. (2006). “All in a day’s work”: How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 841–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.841>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter’s model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.

<https://doi.org/10.1097/00005110-200105000-00006>

- Lian, L. K., y Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *The Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- María, A., Ferres, M., Caballero Martínez, L., Fernández Madero, I., Pérez, C., Serrano Montilla, B., & Villar, S. (n.d.). *EMPOWERMENT EN EL ÁMBITO SANITARIO EMPOWERMENT IN THE HEALTH SPHERE*.
- Mendoza Sierra, I. (2010). *El empowerment psicológico en el trabajo*.
<http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/2415>
- Mendoza Sierra, M. Isabel, & León Jariego, J. C. (2009). Evidencias de Validez de la Adaptación al Castellano de la Organizacional. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 25(1), 17–28. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622009000100003>
- Mendoza Sierra, María Isabel. (2014). *EL EMPOWERMENT PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO*.
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2415/b13772065.pdf?sequence=1>
- Meyer, B., Schermuly, C. C., & Schermuly, R. A. (2011). *The psychological empowerment of vice-principals, its antecedents, and its effects on job satisfaction and burn-out Knowledge management View project Team effectiveness View project Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout*. <https://doi.org/10.1108/09513541111120097>
- Morán Astorga, M. C., & Manga Rodríguez, D. (2015). Satisfacción en el trabajo, autoestima y estrés: diferencias por ocupación y género. In *Revista universitaria de ciencias del trabajo* (Issue 6). Ediciones Universidad de Valladolid.
<https://doi.org/http://uvadoc.uva.es/handle/10324/11296>
- Musitu Ochoa, G. (2015). *Desarrollo comunitario y potenciación (empowerment)*.
https://pdfs.semanticscholar.org/68a3/2e980834a62380290f8bf97dc80603b48fb2.pdf?_ga=2.248247556.2095798340.1596729390-129946593.1588438344
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2019). Development and validation of job satisfaction

- scale for different sectors. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 193–220. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-12>
- Nelson, A. R. (2012). *Empowerment, Social Support, and Fertility-Related Quality of Life among Women Using Internet-Mediated Support for Infertility*.
- Nisar, Q. A., Saleem, A., Nisar, Q. A., & Imran, A. (2017). Organization citizenship behaviour, psychological empowerment and demographic characteristics: Teachers' perspective. *Article in International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 4(7), 129–135. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.07.019>
- Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., & Mendoza-Sierra, I. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction in Spanish workers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 360–372. <https://doi.org/10.3926/jiem.992>
- Orgambídez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J., & Borrego-Alés, Y. (2015). Role stress and job satisfaction: Examining the mediating role of work engagement. In *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (Vol. 31, Issue 2, pp. 69–77). Elsevier Doyma. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>
- Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990)a. The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. (1990)b. The subtle significance of job satisfaction. *Clinical laboratory management review*, 4(1), 94-98.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pérez, E. F., Pérez, E. F., López, O. A. M., Echeverría, M. A. M., & Tene, H. R. (2016). Índice de satisfacción laboral. *Mercados y Negocios (2594-0163 En Línea; 1665-7039 En Impreso)*, 0(21), 72–95. <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5147>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction,

- commitment, trust, and organizational citizenship. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., y 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 63, pp. 539–569). <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rico-Picó, J., Peinado-Estévez, Á., Reyes Salvador-Ruiz Francisco González-Fuentes, M., & González-Fuentes, M. F. (n.d.). *REIDOCREA / Monográfico de Psicología y Salud / Artículo 6. Páginas.*
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed). México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed). México: Pearson Educación.
- Rodríguez-Esteban, A., Vidal, J., & Vieira, M. J. (2019). An analysis of the employability of Spanish graduates through the Horizontal Match. *Revista de Educacion*, 2019(384), 221–245. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2019-384-411>
- Romero Vásquez, C., Rocío, /, & Ríos, L. (2014). EL EMPOWERMENT EN LAS ORGANIZACIONES. In *REVISTA DE PSICOLOGÍA / Journal of Psychology* (Vol. 4, Issue 1). http://181.224.246.204/index.php/R_PSI/article/view/470

- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
<https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Silva, C., & Martínez, M. L. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Psykhe (Santiago)*, 13(2), 29–39. <https://doi.org/10.4067/s0718-22282004000200003>
- Simo, P., Sallan, J. M., & Enache, M. (n.d.). *Comportamientos de ciudadanía organizativa: Análisis de los antecedentes de la dimensión orientada al cambio*.
- Spreitzer, G. M. (1995). PSYCHOLOGICAL, EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
<https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, Gretchen M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
<https://doi.org/10.2307/256789>
- Spreitzer, Gretchen M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704.
<https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Sun, X. (2016). Psychological Empowerment on Job Performance—Mediating Effect of Job Satisfaction. *Psychology*, 07(04), 584–590.
<https://doi.org/10.4236/psych.2016.74060>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Volumen ; Guzman, R., Pontes, C. P., & Szufflita, P. (2015). *Empowerment y satisfacción laboral Empowerment and Job Satisfaction* (Vol. 4).
<http://hdl.handle.net/10481/36048>
- What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health?* (2006).

<http://www.euro.who.int/Document/E88086.pdf>,

Yao, Q., Chen, R., & Cai, G. (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior and Personality*, *41*(4), 529–537. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.529>

Zhou, L., Wang, M., Chen, G., & Shi, J. (2012). Supervisors' upward exchange relationships and subordinate outcomes: Testing the multilevel mediation role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 668–680. <https://doi.org/10.1037/a0026305>

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO REALIZADO

Empowerment psicológico, satisfacción laboral y comportamientos de ciudadanía organizativa.

Este formulario tiene como finalidad llevar a cabo un estudio para el desarrollo de mi Trabajo de Final de Grado, en el que se analiza cómo afecta la capacidad de decisión y la autonomía en el lugar de trabajo (empowerment), a la satisfacción y al desarrollo de comportamientos en la empresa, que van más allá de los establecidos formalmente en el contrato de empleo.

Le agradecería que respondiese a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

La encuesta es totalmente anónima y el tratamiento de los datos se hará con carácter agregado y será totalmente confidencial. Los resultados obtenidos se usarán únicamente con los fines de investigación señalados.

INSTRUCCIONES

El formulario se desarrolla en varios bloques de preguntas.

El primer bloque contiene cuestiones dedicadas a conocer sus características socio-demográficas.

En el segundo bloque debe indicar su grado de acuerdo con los aspectos que se le plantean, en una escala con 5 opciones, desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo.

En el tercer bloque debe indicar el grado de satisfacción con los aspectos que se le exponen, en una escala con 5 opciones, desde muy insatisfecho a muy satisfecho.

Por último, debe indicar la frecuencia con la que realiza las acciones señaladas, en una escala con 5 opciones, desde nunca hasta siempre.

Muchas gracias por su colaboración y sinceridad.

Empowerment psicológico, satisfacción laboral y comportamientos de ciudadanía organizativa.

*Obligatorio

Edad: *

- Entre 16 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Entre 56 y 67 años

Género: *

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

Formación académica: *

- Estudios primarios (enseñanza obligatoria).
 - Estudios secundarios (ESO, bachillerato o formación profesional de grado medio).
 - Estudios superiores (enseñanza universitaria, formación profesional de grado superior).
-

Sector de actividad: *

1. Agricultura y ganadería.
2. Comercio.
3. Educación.
4. Hostelería y turismo.
5. Industria.
6. Publicidad.
7. Salud.
8. Limpieza.
9. Cuidado de personas.
10. Otro.

Salario anual: *

- Entre 0 y 10.000 euros.
 - Entre 10.001 y 20.000 euros.
 - Entre 20.001 y 30.000 euros.
 - Entre 30.001 y 40.000 euros.
 - Más de 40.000 euros.
-

Años de experiencia: *

- Entre 0 y 5 años.
 - Entre 6 y 10 años.
 - Entre 11 y 15 años.
 - Entre 16 y 20 años.
 - Más de 20 años.
-

Años de experiencia a jornada completa: *

- Entre 0 y 5 años.
 - Entre 6 y 10 años.
 - Entre 11 y 15 años.
 - Entre 16 y 20 años.
 - Más de 20 años.
-

Empowerment psicológico.

Usando la siguiente escala, indique su grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con su trabajo: *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Está seguro de su capacidad para realizar su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo que desempeña es importante para usted.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lo que sucede en su departamento tiene un gran impacto personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sus actividades laborales son personalmente significativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene un gran control sobre lo que sucede en su departamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puede decidir cómo realizar su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiene libertad en su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domina las habilidades necesarias para su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su puesto de trabajo es personalmente significativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene influencia en lo que sucede en su departamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está seguro de sus capacidades para realizar sus actividades laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfacción laboral.

Usando la siguiente escala, indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con su trabajo: *

	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho
Su capacidad para tomar decisiones sobre el contenido y los métodos empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El apoyo institucional para implementar actividades tecnológicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los materiales para el desarrollo de su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo institucional a mejoras (incluyendo las subvenciones, descansos y fondos destinados al desarrollo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carga de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios personales disponibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su trabajo en la compañía/institución en general.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comportamientos de ciudadanía organizativa.

¿Con que frecuencia realiza las siguientes actividades en su trabajo? *

	Nunca	Casi nunca	De vez en cuando	Casi siempre	Siempre
Lleva comida para sus compañeros de trabajo sin que ellos se lo pidan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrece sugerencias para mejorar el ambiente laboral o la forma de trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza la tarea de un compañero que tuvo un imprevisto, sin que se lo pida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se ofrece voluntario para realizar trabajo extra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Invierte su tiempo en asesorar, orientar o ayudar a sus compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ayuda a los nuevos empleados a orientarse en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Defiende a un compañero que estaba siendo humillado o maltratado por otros compañeros o supervisores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata de evitar conflictos con sus compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayuda a un compañero a mediar con un cliente, vendedor o compañero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es compasivo con un compañero cuando tiene un problema, tanto laboral como personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambia sus vacaciones, días libres o turnos porque un compañero lo necesita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ayuda a un compañero con problemas a realizar una tarea difícil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedica demasiado tiempo en actividades que son insignificantes para el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiende a realizar su trabajo con el mínimo esfuerzo, aún pensando que pueda estar incompleto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suele exagerar los problemas derivados del trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se interesa por los compañeros ausentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habla bien de sus compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está orgulloso de pertenecer a su empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su empresa tiene un gran significado personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se siente parte de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza los cursos que ofrece la empresa para adquirir más conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca cursos complementarios que amplíen mis conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiste a cursos para actualizar los métodos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata de participar en las actividades propuestas por su departamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acude a las reuniones organizadas por la empresa, aunque no sean obligatorias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participa directa o indirectamente en las reuniones organizadas por la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acata las normas establecidas por sus superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trata de escaquearse cuando se le otorga una tarea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>