

Constructos Fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva

Founding Constructs of Positive Organizational Psychology
Construções Fundacionais da Psicologia Organizacional Positiva

Alicia Omar

Instituto de Investigaciones, Facultad de Humanidades y Artes,
Universidad Nacional de Rosario

Constructos Fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva

Founding Constructs of Positive Organizational Psychology
Construções Fundacionais da Psicologia Organizacional Positiva

Alicia Omar¹

Universidad Nacional de Rosario
Argentina

CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas)

(Rec 14 marzo/Acept 14 de abril 2015)

Resumen

La psicología organizacional positiva es un área de reciente aparición en el escenario de la psicología científica. A fin de evitar imprecisiones conceptuales y un cuerpo de investigación sin la adecuada teorización, se han establecido los criterios que deben reunir los constructos para ser incluidos en este nuevo espacio. El objetivo del presente artículo es presentar y analizar los constructos que, hasta el momento, reúnen los requisitos exigidos. La identificación de los mismos se ha efectuado a partir de los aportes bibliográficos internacionales así como de las investigaciones realizadas por la autora. Se discuten las implicancias teórico-prácticas de este nuevo enfoque y se adelantan los conceptos que están siendo analizados como potenciales candidatos a ser incluidos en el área.

Palabras clave: Psicología organizacional positiva, constructos, criterios de inclusión

Abstract

Positive organizational psychology is an emerging area in the arena of scientific psychology. In order to avoid conceptual imprecision, and a body of research without adequate theorizing, have established the criteria to be met by the constructs to be included in this new psychological space. The purpose of this article is to present the constructs that, so far, meet the criteria. Concepts were identified from the international literature as well as empirical research carried out by the author. We discuss the theoretical and practical implications of this new approach, and anticipate constructs that are being tested as potential candidates to be included.

Key words: Positive organizational psychology, constructs, inclusion criteria

Resume

A psicología organizacional positiva é uma área que surgiu recentemente, no cenário da psicologia científica. A fim de evitar imprecisões conceituais e um corpo de investigação sem adequada teorização, foram estabelecidos os critérios que devem reunir as construções, para que sejam incluídas neste novo espaço. O objetivo do presente artigo é apresentar e analisar as construções que, até o presente momento, reúnem os requisitos exigidos. A identificação dos mesmos ha sido efetivada a partir dos aportes bibliográficos internacionais, assim como não são as investigações de outrora. São discutidas as implicações teóricas-práticas desde novo enfoque e adiantados os conceitos que serão analisados, como potenciais candidatos a ser incluídos na referida área.

Palavras-chave: Psicologia organizacional positiva, construções, critérios de inclusão

¹ Dra. Alicia Omar, Instituto de Investigaciones, Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Rosario, Italia 1365 (2000) Rosario, Argentina.

Correo electrónico: agraomar@yahoo.com

La psicología organizacional positiva, ha sido definida como “el estudio y la aplicación de las capacidades psicológicas y de las fortalezas que pueden ser medidas y desarrolladas eficazmente para mejorar el rendimiento” (Nelson & Cooper, 2007; p. 59). El término se emplea para identificar un nuevo enfoque en la gestión de los recursos humanos. Para diferenciarlo de otros enfoques, se ha establecido un conjunto de criterios que deben cumplir los constructos para ser incluidos en este espacio psicológico, a saber: estar basados en la teoría y la investigación; ser medidos a través de instrumentos válidos y confiables; tener un impacto positivo sobre la satisfacción y el nivel individual de rendimiento laboral; y, sobre todo, más que rasgos fijos, ser estados susceptibles de cambio y desarrollo (Luthans & Youssef, 2007). Hasta el momento, los constructos que cumplen con tales criterios de inclusión son los siguientes: identificación con la empresa, justicia organizacional, comportamiento de ciudadanía organizacional, confianza en la empresa, compromiso organizacional, satisfacción laboral y capital psicológico. Este artículo está dedicado a la presentación y análisis de cada uno de estos conceptos, comenzando por el de capital psicológico, la más reciente incorporación a este nuevo corpus de conocimiento.

Capital psicológico

El capital psicológico o CapPsi (Luthans, 2012) se integra a partir de la combinación de los conceptos esperanza, resiliencia, optimismo y auto-eficacia. Ha sido definido como “el estado psicológico positivo caracterizado por tener confianza (auto-eficacia) para asumir y llevar a cabo con éxito una tarea desafiante; hacer una atribución positiva (optimismo) sobre el resultado de la misma; perseverar en la búsqueda de los objetivos y, en caso necesario, redireccionar los esfuerzos hacia las metas (esperanza) y, a pesar de estar acosado por los problemas, fortalecerse en la adversidad (resiliencia) para alcanzar el éxito” (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, p. 3).

En principio, los esfuerzos de Luthans y sus colaboradores se concentraron en el desarrollo de una base teórica integradora del CapPsi. Lo que no fue muy complicado puesto que cada uno de sus cuatro componentes cuenta con una teoría e investigación considerables. Desde que la esperanza fuera definida por Snyder (citado en Snyder, Lopez & Pedrotti, 2011) como un estado de motivación positiva basado en un sentido del éxito derivado interactivamente de la voluntad de alcanzar ciertas metas y la consideración de los caminos a seguir para lograrlas, existe consenso acerca de sus tres bases conceptuales: la motivación, las vías y las metas. El componente motivacional está referido a la voluntad de lograr el efecto deseado. Las vías incluyen no sólo la identificación de objetivos, sino también formas alternativas para alcanzarlos. Los sujetos que tienen elevada esperanza utilizan la planificación contingente en previsión de obstáculos en la consecución de los objetivos o sub objetivos e identifican de manera proactiva múltiples rutas para alcanzarlos. En otras palabras, la esperanza puede ser definida como la voluntad de

triunfar y la capacidad para identificar y seguir el camino al éxito (Snyder, 2002 citado en Omar, 2010).

La resiliencia se caracteriza por una adaptación positiva frente a los riesgos o adversidades (Masten & Wright, 2010). Aplicada al ámbito laboral, la resiliencia se define como la capacidad psicológica de recuperarse positivamente de la adversidad, de la incertidumbre, del conflicto y del fracaso (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006). Los especialistas coinciden en que las personas pueden convertirse en más resilientes siempre que efectivamente se recuperen de un revés anterior. Aunque hasta la fecha ha habido poca investigación sobre la resiliencia en el lugar de trabajo, se ha informado (Matos, Neushotz, Quinn Griffin & Fitzpatrick, 2010) que el nivel de resiliencia de los empleados correlaciona positivamente con satisfacción, compromiso y felicidad.

Al igual que la esperanza, el optimismo tiene un significado muy específico en la psicología positiva. Desde la teoría de la atribución, Seligman (2011) define a los optimistas como los que hacen atribuciones globales, internas y estables frente a los acontecimientos positivos (por ejemplo, realización de tareas) y atribuciones específicas, externas e inestables frente a los eventos negativos (por ejemplo, olvidar un vencimiento). Por lo tanto, el optimismo como una faceta del CapPsi se asocia con la perspectiva de resultados positivos o atribuciones de acontecimientos que incluyen motivación y emociones positivas. Dentro de la psicología organizacional positiva, el optimismo es un proceso realista, que incluye una evaluación de lo que se puede o no se puede lograr en una situación particular (Luthans et al., 2007).

En relación con la auto-eficacia, Bandura (2012) expresa que los logros humanos y el bienestar requieren un sentido optimista de la autoconfianza para superar los numerosos obstáculos hacia el éxito. En el contexto laboral la auto-eficacia ha sido definida por Stajkovic y Luthans (1998, p. 66) como “la confianza del empleado sobre sus capacidades para movilizar la motivación, recursos cognitivos o cursos de acción necesarios para ejecutar con éxito una tarea específica dentro de un contexto dado”.

Es importante remarcar que cada uno de los cuatro constructos revisados, desde el punto de vista teórico son conceptos independientes y desde el punto de vista empírico cuentan con adecuada validez discriminante. Por esta razón, Luthans sostiene que los cuatro tienen un núcleo común que los mantiene unidos para conformar un supra constructo como es el de CapPsi. Es, precisamente, este vínculo subyacente a cada una de las facetas lo que contribuye a la motivación para realizar las tareas y alcanzar los objetivos. Usando tales argumentos, Youssef y Luthans (2012) sostienen que el CapPsi es un factor de orden superior que conecta los constructos de esperanza, optimismo, resiliencia y auto-eficacia. En sintonía con sus postulaciones teóricas, en 2007 Luthans y sus colaboradores elaboraron una escala para evaluar el CapPsi. Con tal propósito adaptaron para su empleo al ámbito laboral algunos ítems de las medidas más conocidas para medir los cuatro componentes del constructo. En la actualidad ya se cuenta con otras alternativas para medir el constructo, incluyendo el

reciente desarrollo de Omar, Salessi y Urteaga (2014). El denominador común que subyace a estos instrumentos es que los efectos motivacionales combinados de este supra factor son más amplios e impactantes sobre el rendimiento y la satisfacción laboral que el de cualquiera de sus componentes considerados individualmente. Lo que permite asumir que los empleados que presenten altos niveles de CapPsi global pueden tener un mejor desempeño que aquellos que sólo exhiban esperanza, optimismo, resiliencia o auto-eficacia en una situación dada.

Identificación organizacional

La identificación organizacional es una forma específica de identificación social. Un empleado manifestará su identificación organizacional si cada vez que debe tomar una decisión evalúa las alternativas de su elección en función de los valores de la organización (He & Hongwei, 2013). Las postulaciones iniciales de Cheney (1983) incluyeron tres componentes básicos de la identificación: pertenencia (referida a los sentimientos de apego y orgullo de ser miembro de la organización), lealtad (vinculada con las actitudes de apoyo a los objetivos de la organización) y similitud (referida a la congruencia percibida entre los valores y los objetivos de los empleados con los de la organización), los que fueron operacionalizados a través de su Cuestionario de Identificación Organizacional.

Con el advenimiento de la teoría de la Identidad Social, fueron surgiendo nuevos argumentos teóricos que contribuyeron a la conceptualización de la identificación organizacional (Scott, 2007). Para Tajfel y Turner (1986) la identidad social es “la parte del autoconcepto de un sujeto que se deriva de su sentimiento de pertenencia a un grupo social junto con el valor y el significado emocional adscrito a tal pertenencia” (p. 63). Por lo que, desde esta perspectiva, la identidad social se estructura en base a una dimensión cognitiva (conocimiento de ser miembro de un determinado grupo); un componente afectivo (apego emocional a ese grupo) y un aspecto evaluativo (connotación de valor asignada a ese grupo desde el exterior).

Ashforth y Mael (1989, citados en van Knippenberg, 2012) fueron quienes transfirieron las ideas de la teoría de la Identidad Social al ámbito de la identificación organizacional. Señalaron que una organización, equipo o grupo de trabajo, representan una categoría social con la que las personas pueden identificarse. Su enfoque de identificación organizacional tiene que ver con la percepción de unidad del empleado con su organización. Mientras más se identifica una persona con su organización, más piensa y actúa desde la perspectiva organizacional. De modo que la identificación implica un involucramiento cognitivo y emocional (Dávila & Jiménez García, 2012), que ha llevado a Yu (2009) a considerarla como “la percepción de unidad con una organización o el sentimiento de pertenencia a una organización” (p. 18).

Bartels, Pruyn y de Jong (2009) señalan que el tema de la identificación, adquiere hoy en día una importancia crucial debido a los cambios y

reestructuraciones generados por la economía global. Muchos de estos cambios pueden fallar debido a que el empleado siente amenazados su autoestima y bienestar; incertidumbre acerca de cómo los cambios afectarán su trabajo, y necesidad de aferrarse a las antiguas prácticas. En contrapartida, los empleados con identificación positiva han demostrado ser un factor determinante en los procesos de cambio organizacional (Tetrick, Quick & Gilmore, 2012). Las personas que se identifican plenamente con su organización muestran actitudes más positivas hacia su trabajo, menos intenciones de renunciar, más comportamientos de ciudadanía organizacional, y cooperan más estrechamente con los demás miembros de la organización (Eisenbeiss & Otten, 2008). Asimismo, se ha puntualizado que una empresa que cuente con empleados altamente identificados se caracteriza por tener miembros más comprometidos, menos estresados y más productivos (van Knippenberg, 2012).

Estudios recientes también han mostrado que los empleados se identifican con distintos niveles de la organización. En este sentido, Bartels, Pruyn, de Jong y Joustra (2007) encontraron que es más fuerte la identificación con los niveles organizacionales más próximos al trabajador. De allí que algunos autores (Marique & Stinglhamber, 2011) sostienen que es esperable una mayor identificación de los empleados con su grupo de trabajo, que con la organización en sí misma. Pareciera que la identificación con el grupo predice mejor ciertos resultados mientras que la identificación con la organización es más eficaz en la predicción de otros. Esto se puede deber a diversos factores, entre los que se pueden distinguir las características individuales (por ejemplo, antigüedad, edad, sexo); seguridad y estabilidad laboral (por ejemplo, compromiso, sentido de la continuidad, comunicación de los procesos de cambio) y características organizacionales (por ejemplo, clima organizacional, prestigio de la organización).

Debido a su impacto económico, las organizaciones necesitan saber cómo crear y desarrollar la identificación con éxito. El trabajo de Peters, Haslam, Ryan y Fonseca (2013) demuestra que por tratarse de un estado se puede incentivar y desarrollar mediante la implementación de programas que fortalezcan los sentimientos de identidad corporativa y que creen una imagen positiva de la organización en su conjunto. Finalmente, y por si algo faltara para que el constructo reúna los requisitos enumerados por Luthans, el trabajo de Bartels et al. (2007), muestra que la identificación produce un incremento de la autoestima del trabajador, al tiempo que repercute positivamente sobre su bienestar, satisfacción y productividad. Similares resultados han sido informados por Flores (2011) quien observa que uno de los mejores predictores de la satisfacción laboral es la identificación por afinidad, o sea, cuando el empleado integra sus creencias sobre la organización en su propia identidad. Este tipo de identificación estaría indicando que los empleados consideran que los atributos característicos de su empresa son los mismos que conforman su autoconcepto, habida cuenta que no existe identidad sin identificación (Yu, 2009; Peter et al., 2013).

Confianza en la organización

La confianza es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas. Searle, Weibel y Den Hartog (2011) han señalado que no existe variable que influya sobre el comportamiento grupal e interpersonal de la forma como lo hace la confianza, y advierten que, a pesar de su importancia, se trata de una entidad frágil, tan difícil de construir como de recomponer. Si bien los especialistas coinciden en señalar que aún no se sabe con exactitud por qué una persona decide confiar o no en alguien, señalan que se pueden distinguir tres componentes de los juicios acerca de la persona en la que se va a confiar: la competencia, la sinceridad y la integridad.

Se han propuesto diferentes tipos y fuentes de confianza. Una distinción importante se deriva de la naturaleza de lo que se confía: se puede confiar en las personas en particular (confianza personal) y/o en los sistemas organizados (confianza organizacional). La confianza organizacional es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos. No obstante, a pesar del reconocimiento creciente de su importancia, los investigadores han dedicado menos atención a la confianza institucional, en comparación con la confianza interpersonal. Prueba de ello es que los primeros estudios sobre el tema estuvieron orientados a la confianza interpersonal y, sólo recientemente, se ha comenzado a focalizar la atención sobre la confianza en las organizaciones, así como en el desarrollo de instrumentos para medirla (Six & Sorge, 2008).

La confianza interpersonal ha sido definida como las expectativas optimistas de un individuo acerca de los resultados de un evento (Clark & Eisenstein, 2013). Más recientemente, analizando la bibliografía sobre confianza, Schoorman, Mayer y Davis (2007) identificaron dos vertientes en su conceptualización: una que considera que la confianza se basa en la convicción que, en un intercambio, la otra parte dejará de lado sus propios intereses a favor del interés colectivo; la otra, que sostiene que la confianza reside en las expectativas que las cosas ocurrirán como corresponden. En el segundo caso la confianza se basa únicamente en la previsibilidad, mientras que en el primero, también toma en cuenta la benevolencia o la buena voluntad. Por lo que tomando ambas vertientes, definieron la confianza como las expectativas que los demás actúen con previsibilidad y benevolencia (Schoorman et al., 2007).

En los últimos años, tanto científicos como académicos han comenzado a estudiar la confianza dentro de las organizaciones, habida cuenta que se trata de uno de los principales recursos para crear un clima laboral estable y productivo. De acuerdo a lo señalado por Searle y Billsberry (2011), la confianza organizacional se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con los que tienen poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción.

Los estudiosos de la confianza dentro de las organizaciones han identificado dos grandes áreas

de análisis: confianza en el supervisor y confianza en la gerencia, al tiempo que han observado que se le ha dado poca atención al concepto de confianza en la organización como un todo. La confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar las indicaciones de su supervisor frente a las acciones que no puede controlar. Por su parte, la confianza en la gerencia desempeña un papel especial en la generación de confianza organizacional, ya que los empleados no sólo evalúan si vale la pena confiar en la institución a partir de eventos vividos, sino también a partir de la conducta de los modelos de alta visibilidad (Paliszkiwicz, 2011). Schoorman et al. (2007) señalan que la confianza en la organización surge a partir de la creencia en las intenciones honestas de los demás, y la seguridad en la habilidad de otros.

La confianza en el supervisor y la confianza en la organización, tienen antecedentes y consecuencias diferentes. La confianza en la organización está asociada con variables globales, tales como las percepciones de apoyo y de justicia, que afectan a la organización en sí misma (Li, Bai & Xi, 2012). La confianza en el supervisor, en cambio, está asociada con variables proximales, tales como la integridad, la habilidad y la capacidad del supervisor. Por lo tanto, ambos tipos de confianza tienen consecuencias diferentes. La confianza en la organización repercute en los niveles de compromiso, en la intención de renunciar o permanecer en la empresa y en la satisfacción laboral; en tanto que la confianza en el supervisor afecta la capacidad creativa y los comportamientos de colaboración del empleado.

La confianza del empleado en su organización se modela a partir de variables interpersonales y contextuales y tiene la capacidad de mejorar la productividad general. Esto ha sido particularmente observado a partir del análisis de empresas fusionadas. Al revisar la investigación sobre el rendimiento de las fusiones y adquisiciones, Bartels et al. (2009) llegan a la conclusión que los obstáculos están directa o indirectamente relacionados con la gestión estratégica de personas y la creación de confianza en la "nueva" organización. Agregan, además, que el fracaso de las fusiones radica en la poca atención prestada a los llamados temas "suaves", tales como gestionar el gran cambio que se producirá en ambas organizaciones, retener el talento clave y, sobre todo, crear confianza organizacional.

Por tratarse de un estado (más que de un rasgo fijo y estable), las empresas modernas están implementando programas y acciones que contribuyan a incrementar la confianza entre los empleados y los representantes de la gerencia, con miras a generar ambientes laborales armoniosos, seguros y positivos. Asimismo, ya se dispone de alguna evidencia empírica acerca de su impacto positivo sobre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general. En este sentido, por ejemplo, Flores (2011) señala como variables explicativas de la satisfacción laboral tanto a la confianza en la solidez económica de la empresa y en las posibilidades de promoción del crecimiento, como a la confianza en los patrones éticos que la organización exhibe y maneja en sus relaciones con el entorno, clientes, proveedores y

con los propios empleados. Por su parte, Omar (2011) muestra que la confianza en el supervisor modula las relaciones entre las percepciones del supervisor como un líder transformador y la satisfacción laboral de los empleados. Vale decir que las percepciones del supervisor como un líder transformador pueden aumentar (o disminuir) la satisfacción laboral del empleado en función de la confianza que su jefe le merezca.

Justicia organizacional

El concepto de justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de la organización (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2010). En esencia, la presuposición de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional es que, si los empleados creen que están siendo tratados de forma justa, esa creencia hará que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y supervisores y hacia la misma organización. La justicia constituye requisito básico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones y la satisfacción personal de sus miembros (Patlán-Pérez, Torres & Hernández, 2012).

Siguiendo a Ambrose y Schminke (2009), la investigación sobre el constructo se ha desdoblado en, por lo menos, tres grandes ejes, que pueden ser estudiados de manera independiente o articulada: la justicia distributiva (JD), que se refiere al contenido de las distribuciones, a la justicia de los fines o resultados alcanzados; la justicia procedimental (JP), referida a la justicia de los medios usados para determinar las distribuciones, y la justicia interaccional (JInt), que representa una extensión de la justicia procedimental y está asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones.

La JD tiene que ver con la distribución de los resultados que algunos obtienen y otros no. La primera teoría sobre la JD se debe a Aristóteles, quien a partir del principio "lo justo es lo proporcional", estableció que una distribución justa debe ser proporcional a las contribuciones de cada uno. Posteriormente, Adams presentó su influyente teoría de la equidad, la que señala que en todo intercambio laboral las personas hacen inversiones y esperan obtener resultados acordes a sus inversiones. La teoría de la equidad postula que una distribución de resultados se percibe como injusta cuando los beneficios recibidos no son proporcionales a las contribuciones realizadas. Esta percepción de inequidad genera tensión en las personas y las motiva a restaurar la equidad, recurriendo a estrategias cognitivas, comportamentales o, simplemente, evasivas, por ejemplo, renunciar o faltar al trabajo (Meng, 2012).

La JP se refiere a los medios a través de los cuales se distribuyen los beneficios y las recompensas. Las teorizaciones sobre JP se deben originalmente a Thibaut y Walker (1975), quienes observaron que las personas no sólo se preocupan por los resultados de una distribución, sino también por los criterios y procedimientos adoptados para hacer la distribución. De acuerdo con este enfoque, las personas pueden aceptar

de buen grado resultados que les sean desfavorables si comprueban que los procedimientos para llegar a ellos han sido justos. Los procesos justos conducen al reconocimiento intelectual y emocional; crean la confianza y el compromiso que genera la cooperación voluntaria y la ejecución estratégica. La injusticia procedimental, por otro lado, produce indignación intelectual y emocional traduciéndose en falta de confianza y resentimiento (Searle et al.2011).

La JInt se refiere al modo en que los que controlan las recompensas y recursos se comportan con los destinatarios de la justicia. Centra la atención en la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento distributivo. Por lo que la JInt equivale al lado humano de las prácticas organizacionales (Holtz & Harold, 2013). Desde su surgimiento como una dimensión independiente, la JInt ha generado polémicas entre los investigadores. De allí que a partir de las postulaciones de Cropanzano y Greenberg (1997) los elementos sociales presentes en la JInt se desdoblaron en las llamadas justicia interpersonal y justicia informacional. La justicia interpersonal se refiere al grado con que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso con relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas. La justicia informacional incluye las informaciones y explicaciones sobre las decisiones tomadas. En el caso de la justicia interpersonal, es esperable que el tratamiento justo eleve las percepciones de justicia, aumente el grado de aceptación de las decisiones y suscite otros tipos de reacciones positivas por parte de los empleados. En el caso de la justicia informacional, se presume que las explicaciones y justificaciones atenúen las reacciones negativas de los empleados a las percepciones de injusticia o a la desfavorabilidad de los resultados obtenidos. En 2001 Colquitt operacionalizó estas cuatro dimensiones de la justicia a través de su escala de Justicia Organizacional, la que ha sido validada para su empleo con muestras de las más diferentes culturas.

La evidencia reciente (Behson, 2011) sugiere que los cuatro componentes de la justicia interactúan, de modo que el efecto negativo de la injusticia puede ser mitigado, en parte, si se mantiene uno de los componentes de la justicia. De allí que se sostenga que la justicia es una moneda con dos caras. Del lado negativo, su ausencia genera graves problemas en la organización, ya que la injusticia puede provocar venganzas, represalias, pobre rendimiento y daño moral. Del lado positivo, su presencia puede hacer mucho más que prevenir estos lamentables resultados, ya que la justicia actúa como una especie de amortiguador que permite a los empleados mantener el respeto y la confianza en una organización. Por tratarse de estados susceptibles de cambio y desarrollo, la evidencia empírica más reciente (Ambrose, 2012) muestra que se pueden crear percepciones de justicia a través de cinco tareas de gestión: la selección de personal, los sistemas de recompensa, la gestión de conflictos, los despidos, y la evaluación del rendimiento. Si bien se trata de tareas diversas, todas ellas implican un cierto grado de riesgo ya que determinan "ganadores" y "perdedores". Los especialistas coinciden en señalar que el cultivo de la

justicia en el seno de las organizaciones constituye una excelente oportunidad de obtener ventajas competitivas y rendimientos financieros, así como de contar con empleados más comprometidos y satisfechos (Ambrose & Schminke, 2007).

Comportamientos de ciudadanía organizacional

Los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO), fueron definidos como todo y cualquier comportamiento que beneficia y/o pretende beneficiar a la organización, que es discrecional y que sobrepasa las expectativas existentes para un determinado papel (Organ, 1988). Desde el surgimiento del concepto se ha asumido que se trata de un constructo multidimensional. En su trabajo fundacional, Organ propuso un modelo integrado por cinco dimensiones: altruismo (comportamientos de ayuda dirigidos a individuos específicos), cumplimiento general (comportamientos de ayuda dirigidos a la organización como un todo), virtud cívica (participación en los eventos promovidos por la organización), cortesía (dar informaciones a efectos de prevenir la ocurrencia de problemas vinculados con el trabajo) y espíritu deportivo (tolerar los inevitables inconvenientes laborales sin quejarse). Podsakoff, MacKenzie y Hui (1993) extendieron el modelo de Organ proponiendo las dimensiones de armonía interpersonal (búsqueda de beneficios para la organización aún a costa de los intereses personales) y protección de los recursos de la compañía (evitación de comportamientos negativos que abusen de los recursos de la empresa para uso personal). Integrando marcos teóricos provenientes de la historia, la filosofía y la ciencia política, Van Dyne, Graham, y Dienesch (1994) desarrollaron tres nuevas categorías: obediencia, lealtad y participación cívica. Cada una de estos modelos de CCO contó con su correspondiente operacionalización a través de instrumentos para medir las diferentes categorías propuestas.

Cuando ya parecía que no quedaban facetas de los CCO por identificar, LePine y Van Dyne (2001) introdujeron la categoría de comportamientos de "voz", para referirse a la manifestación libre de opiniones y el desafío constructivo al status quo con el objetivo de mejorar, y no simplemente de criticar. La categoría de comportamientos de "silencio" ha sido la más reciente incorporación a la red nomológica de los CCO y, posiblemente, no sea la última. Los CCO de silencio, en contraposición con los CCO de voz, fueron definidos como el ocultamiento intencional de ideas, información y opiniones, basado en motivos altruistas o de cooperación (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Desde hace algunos años se vienen realizando algunos estudios sobre los comportamientos de voz (Omar & Uribe, 2005; Raub & Robert, 2013), en tanto que los comportamientos de silencio recién están siendo objeto de investigaciones empíricas (Omar, 2009; Omar, 2010).

Paralelamente a estos esfuerzos por identificar los componentes del constructo, se registran esfuerzos por clarificar sus posibles determinantes. La teoría del intercambio social ha sido uno de los encuadres

teóricos más frecuentemente empleados para explicar su emergencia. En este sentido, por ejemplo, Gupta y Singh (2013) postulan que si los empleados piensan que son tratados de manera justa por la organización, devuelven tal tratamiento con una mayor cantidad de CCO.

Un importante cuerpo de literatura documenta el impacto que tienen tanto las variables personales como las contextuales sobre la ejecución de los CCO. Entre las características personales, el género, los valores y la personalidad, han sido frecuentemente consideradas como antecedentes privilegiados. En cuanto al género, se ha observado que las mujeres ejecutan un mayor número de CCO de ayuda, quizá porque las características de estos CCO son consistentes con cualidades estereotípicamente adscriptas al género femenino. En lo que hace a los valores personales, se ha constatado que entre los colectivistas prevalecen los CCO de ayuda mientras que entre los individualistas, lo hacen los CCO de voz. En cuanto a los rasgos de personalidad, las conclusiones emergentes de un mega análisis (Chiaburu, Oh, Berry, Li & Gardner, 2011) han indicado que de los Big Five, las dimensiones de apertura a la experiencia, extraversión y estabilidad emocional son las que exhiben las relaciones más débiles con los CCO de ayuda y de virtud cívica, en tanto que la dimensión de rectitud surge como un fuerte predictor de altruismo.

En cuanto a las variables contextuales, se ha señalado que el tipo de contrato laboral juega un rol importante en la ejecución de los CCO, desde el momento que los empleados temporarios se comprometen menos con la organización y despliegan un menor número de CCO que sus compañeros permanentes (Felfe, 2008). A su vez, un reciente estudio (Mohamed & Sheik, 2012) informó que el compromiso con la organización se asocia significativa y positivamente con los CCO. En la misma línea, O'Brien y Allen (2008) demostraron importantes vinculaciones entre compromiso, apoyo percibido y ejecución de CCO. Ilies, Nahrgang y Morgeson (2007) comunicaron relaciones entre justicia procedimental y CCO dirigidos a la empresa, y entre justicia interaccional y CCO dirigidos a los compañeros. Dalal, Lam, Weiss, Welch y Hulin (2009) observaron disminución de los CCO y aumento de la intención de dejar el trabajo cuando los empleados perciben poca justicia procedimental en el cumplimiento de un contrato extrínseco.

En sintonía con los criterios enumerados con Luthans et al. (2007), recientemente se ha demostrado, además, el impacto positivo de los CCO para la organización y para los empleados. La empresa se beneficia teniendo un grupo de empleados dedicados, que no sólo permanecerán más tiempo en sus puestos, sino que producirán productos de mayor calidad, contribuirán al logro de las metas organizacionales y fomentarán un mejor clima laboral. Desde la perspectiva de los empleados, se ha informado que la ejecución de CCO aumenta la afectividad positiva, la satisfacción laboral y fortalece los lazos entre jefes y subordinados. Por tal motivo, y por tratarse de un constructo pasible de ser desarrollado, son muchas las empresas que están implementando programas para contribuir al despliegue sostenido de estos comportamientos por parte de sus

empleados.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional (CO) se refiere al grado con que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones, y están dispuestas a continuar trabajando en ella (Dey, 2012). Inicialmente el constructo fue considerado como unidimensional, ya que se ponía el énfasis casi exclusivamente sobre el apego afectivo a la organización. No obstante, la concepción del CO como un constructo multidimensional se ha ido fortaleciendo paulatinamente hasta nuestros días (Hatrup, Mueller, & Aguirre, 2008). El modelo propuesto por Meyer y Allen (1991) se encuadra en esta perspectiva. Sintetizando las evidencias reunidas por estudios anteriores, Meyer, Allen y Smith (1993) sostienen que el CO está conformado por tres factores separados, los que fueron designados, respectivamente, como compromiso afectivo, calculativo y normativo. El compromiso afectivo fue definido como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización. El compromiso calculativo fue considerado como la toma de conciencia por parte del empleado de los altos costos que generaría el hecho de dejar la organización. Finalmente, el compromiso normativo fue definido como el sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la organización. En síntesis, desde la óptica de Meyer y sus colaboradores, el CO es una relación que se define por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización.

Las dimensiones del CO pueden ser experimentadas al mismo tiempo en diferentes grados, aunque, por lo general, siempre prevalece un tipo de CO que vincula al empleado con su empresa. Según lo informado (Carvalho, Alves, Oliveira, de Lemos Alves & Bittencourt, 2011) el compromiso afectivo sería el que tendría consecuencias más positivas para el desarrollo de la empresa. Desde el momento que los empleados que establecen relaciones afectivas, basadas en experiencias positivas y gratificantes vividas en el seno de su organización, serán los más dispuestos a sacrificarse para el logro de las metas organizacionales. Por lo que dejaron entrever que toda organización que se esfuerce por desarrollar el compromiso afectivo de sus miembros se vería gratificada con un plantel de empleados consustanciado con la empresa, con las consecuentes ventajas corporativas que esto trae aparejado. Como resultado del proceso de validación empírica de su modelo tridimensional, Allen y Meyer (1996) desarrollaron un instrumento, con buenas cualidades psicométricas, para explorar el constructo.

Se ha informado que las facetas afectiva y normativa del CO surgen como predictores de comportamientos organizacionalmente positivos, tales como aumentos en la calidad del trabajo, la asistencia y los CCO (Felfe, Yan & Six, 2008). El compromiso calculativo, en cambio, no se vincula con conductas organizacionalmente positivas. La única similitud entre los tres componentes del CO parece ser su vinculación con bajas intenciones de renunciar, aunque los resultados de un mega análisis conducido por Meyer, Stanley,

Herscovitch, y Topolnytsky (2002) sugieren que no existe una fuerte relación entre el compromiso calculativo y las intenciones de renunciar. Por lo que la pregunta que ahora está instalada (Hatrup et al., 2008) es si el compromiso calculativo puede ser visto como una verdadera faceta del compromiso organizacional, ya que no supone necesariamente un involucramiento psicológico.

Simultáneamente a los estudios orientados a la operacionalización del constructo, la investigación sobre CO se viene preocupando por identificar los antecedentes y correlatos de cada una de sus facetas. En este sentido, por ejemplo, se ha demostrado que la cultura puede influir sobre el compromiso del empleado mediante el desarrollo de creencias sobre las actitudes que se esperan de él, como en el caso de las empresas japonesas (Johnson & Chang, 2008), conocidas mundialmente por sus prácticas de incentivo a la participación de los empleados por medio de programas de mejoramiento continuo de la calidad. Tanto Felfe y Yan (2009), como Omar y Urteaga (2008) encontraron que los valores organizacionales percibidos, vale decir, los valores que el empleado cree que maneja la organización, se vinculan en gran medida con el tipo y nivel de CO. Tales vinculaciones también han sido observadas entre el personal voluntario (no rentado) de instituciones benéficas y humanitarias sin fines de lucro (van Vuuren, de Jong, & Seydel, 2008).

Como lo han demostrado dos décadas de investigaciones, el CO tiene consecuencias benéficas tanto a nivel individual, como organizacional. Los empleados con elevado CO muestran actitudes más positivas hacia sus puestos de trabajo y son más propensos a redoblar sus esfuerzos y mejorar su rendimiento. A su vez, presentan menores intenciones de renunciar y tasas más bajas de ausentismo. Revisiones recientes de los progresos conceptuales y teóricos en el campo del compromiso (Johnson & Chang, 2008), muestran que los empleados con alto compromiso afectivo están más satisfechos con su trabajo, se sienten más felices con sus tareas cotidianas y son más propensos a involucrarse en comportamientos que fortalezcan la competitividad de la organización. De manera que la importancia del CO no sólo radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los empleados, sino también por ser una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales.

Satisfacción laboral

En los últimos diez años el estudio de la satisfacción laboral se ha desplazado desde una posición periférica hasta el lugar central que ocupa en nuestros días. Lugar que se ha ganado a partir de numerosas investigaciones que han mostrado que la productividad y el desempeño laboral están íntimamente relacionados con la satisfacción del empleado (Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Rehman & Waheed, 2011). Si bien de la literatura no surgen conclusiones definitivas en cuanto a la dirección causal de tales relaciones, la revisión de 221 estudios sobre el tema (Harrison, Newman, & Roth, 2006), revela que, en términos de secuencia temporal, las evidencias que indican que la satisfacción influye

sobre la calidad de las ejecuciones, son más fuertes que las que sostienen que las buenas ejecuciones producen satisfacción.

Se ha señalado (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) que la satisfacción laboral es una respuesta psicológica tripartita, compuesta por sensaciones, ideas e intenciones de actuar, por la cual las personas evalúan en forma afectiva y/o cognitiva sus experiencias laborales. De allí que Judge, Hulin y Dalal (2012) la definan como una actitud laboral, o como un conjunto de respuestas cognitivas y afectivas a la situación laboral con importantes implicancias en el comportamiento de los empleados y los resultados organizacionales (Dalal, 2013). Paralelamente, se ha entendido a la satisfacción como un estado emocional en relación con los diversos aspectos del trabajo. Desde esta perspectiva, Morris y Venkatesh (2010) puntualizan que esa respuesta emocional es producto de la congruencia entre el puesto y los valores personales del empleado, en tanto que Yukl (2008) la conceptualiza como “el sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones acordes con sus expectativas” (p. 257).

Al igual que la mayoría de los constructos de la psicología organizacional positiva, la satisfacción laboral reconoce entre sus antecedentes tanto a variables individuales, como contextuales (Judge, Heller, & Klinger, 2008). Del análisis de la bibliografía especializada surgen vinculaciones entre la satisfacción laboral y algunas variables sociodemográficas, tales como edad, género, estado civil y años de experiencia. En lo que hace a la edad, un número importante de estudios coinciden en afirmar que a mayor edad, mayor satisfacción laboral (Khalid, Salim, Loke, & Khalid, 2011; Lorber & Skela Savic, 2012). Sin embargo, otros autores encuentran la asociación inversa (Hill, 2009; Pakivathy & Phua, 2011). Ocurre algo similar con respecto al género, ya que mientras Yu, Shen y Lewark (2012) señalan que las mujeres parecen más satisfechas con su trabajo que los varones; Bozeman y Gaughan (2011), observan lo contrario. Con respecto al estado civil, las evidencias indican que los trabajadores casados (o en pareja) están más satisfechos con su trabajo que los solteros (Paris & Omar, 2008) y suelen permanecer más tiempo en sus empleos. En tanto que en lo referente a los años de experiencia, existe consenso que entre los empleados administrativos, fabriles y de empresas en general, los más satisfechos son los que registran mayor antigüedad en el puesto (Zontek, DuVernois & Ogle, 2009). Entre las variables contextuales, además de las tradicionales (justicia, apoyo del supervisor, clima organizacional, y similares), los estudios más actuales están analizando como sus potenciales antecedentes a algunas variables no tan convencionales. En este sentido, se han encontrado relaciones positivas entre satisfacción y flexibilidad laboral (Mc Nall, Masuda, & Nicklin, 2010); significado de la tarea (Leung, Ip, & Leung, 2010); autonomía y retroalimentación (Morris & Venkatesh (2010).

La importancia de la satisfacción laboral radica en sus efectos benéficos tanto para los empleados como para la organización. Yukl (2008) puntualiza que la organización puede influir en la satisfacción de los empleados mediante políticas de salarios justos, entrenamiento para incrementar la productividad, recompensas por ejecuciones destacadas, y similares, mientras que los empleados satisfechos pueden contribuir al trabajo confiable, responsable y de calidad, lo que reduce los costos internos de cualquier proceso de producción (Mazurenko & O'Connor, 2012). Por su parte, cuando la satisfacción laboral aumenta, también se desarrollan actitudes positivas hacia uno mismo. En este sentido, Hombrados Mendieta y Cosano Riva (2013) puntualizan que la felicidad con el trabajo influye positivamente en la satisfacción con la vida en general.

El concepto de satisfacción laboral reúne todos los criterios enumerados por Luthans et al. (2007), para integrar el selecto grupo de los constructos constitutivos de la psicología organizacional positiva, incluso ser medido a través de instrumentos válidos y confiables, y más que un rasgo fijo, ser un estado susceptible de cambio y desarrollo. Con respecto a su medición, se dispone de varios instrumentos con adecuadas propiedades psicométricas, entre los que se destacan por ejemplo el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967), el Índice Descriptivo de Trabajo (Smith, Kendall & Hulin, 1969), y la Escala de Satisfacción Laboral Genérica (Mac Donald & Mac Intyre, 1997). El carácter de estado pasible de ser desarrollado, surge con fuerza a partir de los innumerables programas que implementan muchas organizaciones con el propósito de reducir el estrés y aumentar la satisfacción entre sus trabajadores.

Finalmente, y aunque se haya analizado la satisfacción laboral a nivel personal-individual, la tendencia apunta al estudio de la estructura de la satisfacción colectiva. Dentro de esta novedosa línea de investigaciones, Whitman, van Rooy y Viswesvaran (2010) argumentan que es la interacción social de los empleados lo que contribuye para que el sujeto amplifique y comparta sus esfuerzos para lograr resultados de manera interdependiente, favoreciendo la satisfacción laboral colectiva. Altos niveles de satisfacción colectiva se reflejarán en un aumento del rendimiento organizacional. Se han sugerido, además, algunas razones adicionales del impacto positivo de la satisfacción colectiva. Por ejemplo, que las empresas con altos niveles de satisfacción aumentan el rendimiento colectivo debido a la incorporación y retención de los empleados destacados y, sobre todo, que a medida que mejora la calidad de las relaciones, los miembros del grupo empiezan a tratarse mejor generando un verdadero espiral ascendente de afecto positivo grupal, lo que da lugar a lazos de cooperación permanente y cambios sustanciales en el rendimiento colectivo.

Conclusiones

Como uno de los tres pilares de la Psicología Positiva, conjuntamente con las emociones positivas y los rasgos positivos, la Psicología Organizacional Positiva demanda precisiones conceptuales a efectos de evitar la proliferación indiscriminada de constructos y un cuerpo de investigación sin la adecuada teorización, como ya ha ocurrido con otros dominios de la psicología. De allí la importancia de confrontar cada concepto con los criterios de inclusión antes de incorporarlos a esta nueva red nomológica. Los presentados y analizados en el presente trabajo constituyen el primer hito y, por supuesto, sólo marcan el camino a seguir para la incorporación de los que seguirán. Recientemente se han comenzado a proponer nuevos constructos, aunque hasta la fecha, no han logrado cumplir con todos los requisitos exigidos. Se trata por ejemplo, del liderazgo transformador (Yang, 2009), definido como el comportamiento del supervisor que genera motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada; enriquecimiento trabajo-familia (Mc Nall et al., 2010), considerado como el grado en que las experiencias en un rol mejoran la calidad de vida en otro rol; normas de manifestación emocional (Chen, Ku, Shyr, Chen, & Chou, 2009), entendidas como la regulación, por parte de la normativa organizacional, de la expresión de los verdaderos sentimientos durante la ejecución del trabajo. Y otros similares que se van proponiendo gradualmente. Por lo que el desafío ya está planteado.

Referencias

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Ambrose, M.L. (2012). It's fairly political around here: Relationship between perceptions of organizational politics and organizational justice. In G.R. Ferris & D.C. Treadwa (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 133-160). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Ambrose, M.L., & Schminke, M. (2007). Examining justice climate: issues of fit, simplicity, and content. In F. Dansereau & F.J. Yammarino (Eds.), *Research in multilevel issues* (pp. 397-413). Oxford: Elsevier.
- Ambrose, M. & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.
- Bartels, J., Pruyn, A. & de Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 113–28.
- Behson, S. (2011). The relative importance of organizational justice dimensions on employee outcomes: a critical reanalysis using relative weights analysis. *Journal of Organization Management*, 8(4), 205-217.
- Bartels, J., Pruyn, A.T., de Jong, M.D., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173–190.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *ILRReview*, 65(2), 244-262.
- Bozeman, B., & Gaughan, M. (2011). Job satisfaction among university faculty: Individual, work, and institutional determinants. *Journal of Higher Education*, 82(2), 154-186.
- Carvalho, P., Oliveira Alves, F., de Lemos Alves Peixoto, A. & Bittencourt Bastos, A. (2011). Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: Estabelecendo limites conceituais e empírico. *Psicologia: Teoria e Prática*, 13(2), 127-141.
- Chen, F., Ku, E.C., Shyr, Y.H., Chen, F.H., & Chou, S.S. (2009). Job demand, emotional awareness, and job satisfaction in internships. *Social, Behavior and Personality*, 37, 1429-1440.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342–362.
- Chiaburu, D.S., Oh, I., Berry, C.M. Li, N. & Gardner, R.G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1166.
- Clark, A.K. & Eisenstein, M.A. (2013) Interpersonal trust: An age–period–cohort analysis revisited. *Social Science Research*, 42(2), 361-375.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of*

Applied Psychology, 86, 386-400.

Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2010). The management of organizational justice. In J.A. Wagner & J.R. Hollenbeck (Eds.), *Readings in organizational behavior* (pp. 280-298). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317- 372.

Dalal, R.S. (2013). Job attitudes: Cognition and affect. In N.W. Schmitt, S. Highhouse & I. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology*, (pp. 341-366). Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Dalal, R.S., Lam, H., Weiss, H.M., Welch, E.R. & Hulin, C.L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations. *Academy of Management Journal*, 52, 1051–1066.

Dávila M.C. & Jiménez García, G. (2012). Organizational identification and commitment: Correlates of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244-55.

Dey, T. (2012). Predictors of organizational commitment and union commitment: A conceptual study. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 62-75.

Eisenbeiss, K. & Otten, S. (2008). When do employees identify? An analysis of cross-sectional and longitudinal predictors of training group and organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 2132-2151.

Felfe, J. & Yan, W.H. (2009). The impact of workgroup commitment on organizational citizenship behaviour, absenteeism and turnover intention: the case of Germany and China. *Asia Pacific Business Review*, 15, 433-450.

Felfe, J. (2008). Does the form of employment make a difference? Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behaviour*, 72, 81-94.

Felfe, J., Yan, W., & Six, B. (2008). The impact of individual collectivism on commitment and its influence on OCB, turnover, and strain in three countries. *International Journal of Cross-cultural Management*, 8, 211-237.

Flores, J.M. (2011). Predictores de satisfacción laboral. Un estudio en empresas metal-mecánicas santafesinas. Tesis de Maestría en Administración de Negocios. Facultad Regional Rosario, Universidad Tecnológica Nacional: Rosario, Argentina.

Gupta, V. & Singh, S. (2013). Empirical study of the dimensionality of organizational justice and its relationship with organizational citizenship behaviour in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1277-1299.

Harrison, D.A., Newman, D.A., & Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–325.

Hattrup, K., Mueller, K. & Aguirre, P. (2008). An evaluation of the cross-national generalizability of organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 219-40.

He, H. & Brown, A.D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and

- suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Hill, N. (2009). An empirical exploration of the occupational satisfaction of counselor educators: the influence of gender, tenure status, and status. *Journal of Counseling & Development*, 87, 51-61.
- Holtz, B. C. & Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: The moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management*, 39(2), 339-365.
- Hombrados Mendieta, I. & Cosano Riva, F. (2013). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: A structural equation model. *International Social Work*, 56(2), 228-246.
- Ilies, R, Nahrgang J.D., & Morgeson F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- Johnson, R.E, & Chang, C. (2008). Relationships between organizational commitment and its antecedents: employee self-concept matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 513-541.
- Judge, T.A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: a comparative test. *Applied Psychology: an International Review*, 57, 361-372.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. In W. E. Kozlowski, Steve (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, (Vol. 1, pp. 496-525). New York: Oxford University Press.
- Judge, T.A., & Kammeyer-Mueller, J.D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Khalid, K., Salim, H., Loke, S., & Khalid, K. (2011). Demographic profiling on job satisfaction in Malaysian utility sector. *International Journal of Academic Research*, 3(4), 192-198.
- Knippenberg, D. (2012). Social identity-based leadership and the employee-organization relationship. In L.M. Shore, J. Coyle-Shapiro, & L.E. Tetrick (Eds.), *The employee-organization relationship: Applications for the 21st century* (pp. 85-111). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- LePine, J.A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Leung, K., Ip, O.K., & Leung, K.K. (2010). Social cynicism and job satisfaction: a longitudinal analysis. *Applied Psychology: an International Review*, 59, 328-328.
- Li, P., Bai, Y. & Xi, Y. (2012). The contextual antecedents of organizational trust: A multidimensional cross-level analysis. *Management and Organization Review*, 8(2), 371-396.
- Lorber, M., & Savic, S. (2012). Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian hospitals. *Croatian Medical Journal*, 53(3), 263-270.
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1-8.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 25-44.

- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, 1-16.
- Marique, G. & Stinglhamber, F. (2011). Identification to proximal targets and affective organizational commitment: The mediating role of organizational identification. *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), 107-117.
- Masten, A., & Wright, M. (2010). Resilience over the lifespan: Developmental perspectives on resistance, recovery, and transformation. In J. W. Reich, A.J. Zautra, & J.S. Hall, (Eds.), *Handbook of adult resilience* (pp. 213-237). New York. Guilford Press.
- Matos, P.S., Neushotz, L.A., Quinn Griffin, M.T., & Fitzpatrick, J.J. (2010). An exploratory study of resilience and job satisfaction among psychiatric nurses working in inpatient units. *International Journal of Mental Health Nursing*, 19(5), 307–312.
- Mazurenko, O., & O'Connor, S.J. (2012). The impact of physician job satisfaction on the sustained competitive advantage of health care organizations. *Journal of Management Policy & Practice*, 13(4), 21-34.
- Mc Nall, L.A., Masuda, A.D., & Nicklin, J.M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: the mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144, 61–81.
- Meng T. (2012). Chinese people's perception of distributive justice in transitional China: Outcome justice and opportunity justice. *Chinese Journal of Sociology*, 32 (6), 108-134.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, S. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mohamed, M. & Sheik, A. (2012). Relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 11(3) 7-22.
- Morris, M. & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly*, 34, 143-161.
- Nelson, D. & Cooper, C.L. (Eds.) (2007). *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O'Brien, E. & Allen, T.D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Human Performance*, 21, 62–88.
- Omar, A. & Uribe, H. (2005). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. *Estudios de Psicología (Natal)*, 10(2), 35-47

- Omar, A. & Urteaga, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Omar, A. (2009). The moderating role of interpersonal justice on the relationship between Eysenckian personality dimensions and employee voice and employee silence. In A. Antoniou, C. Cooper, G. Chrousos, Ch. Spielberger & M. Eysenck (Eds). *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health* (pp. 143-156). London: Edward Elgar Publishing.
- Omar, A. (2010). Antecedentes y consecuencias de los comportamientos prosociales de voz y silencio. *Psicodebate*, 10, 249-268.
- Omar, A. (2010). Las organizaciones positivas. En A. Castro Solano, *Fundamentos de Psicología Positiva* (pp. 216-255). Buenos Aires: Paidós.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Revista Liberabit*, 17(2), 129-137.
- Omar, A., Salessi, S. & Urteaga, F. (2014). Diseño y validación de la escala CapPsi para medir capital psicológico. *Revista Liberabit*, 20(2), 315-322.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books: Lexington M.A.
- Özel, A., Bayındır, N., Zeynep Inan, H. & Özel, E. (2009). The effect of educational differences on the level of job satisfaction in police officers in Turkey. *International Journal of Police Science and Management*, 11, 358-365.
- Pakivathy, P.E., & Phua, S.K. (2011). Lecturers' job satisfaction in a public tertiary institution in Singapore: Ambivalent and non-ambivalent relationships between job satisfaction and demographic variable. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(2), 141-151.
- Paliszkiwicz, J.O. (2011). Trust management: Literature review. *Management*, 6 (4), 315-331.
- Paris, L. & Omar, A. (2008). Predictores de satisfacción laboral en médicos y enfermeros. *Estudios de Psicología (Natal)*, 13(3), 233-244.
- Patlán-Pérez, J., Torres, E. & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 5 (5), 1-19.
- Peters, K., Haslam, A., Ryan, M. & Fonseca, M. (2013). Working with subgroup identities to build organizational identification and support for organizational strategy: A test of the ASPIRe model. *Group & Organization Management*, 38(1), 128-144.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. 1993. Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G.R. Ferris & K.M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 1-40). Greenwich: JAI Press
- Raub, S. & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*. 54 (2), 136-148.
- Rehman, M.S., & Waheed, A. (2011). An empirical study of impact of job satisfaction on job performance in the public

- sector organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 167-181.
- Schoorman, F.D., Mayer, F.C., & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-54.
- Scott, C.R. (2007). Communication and social identity theory: existing and potential connections in organizational identification research. *Communication Studies*, 58, 123-138.
- Searle, R.H. & Billsberry, J. (2011). The development and destruction of organizational trust during recruitment and selection. In R. Searle & D. Skinner (Eds.), *Trust and human resource management* (pp. 67-86). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Searle, R.H., Hartog, D., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. & Skinner, D. (2011). Trust in the employer: the role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069-1092.
- Searle, R.H., Weibel, A. & Den Hartog, D.N. (2011). Employee trust in organizational contexts. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 143-191). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Seligman, M. (2011). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage Press.
- Six, F. & Sorge, A. (2008). Creating a high-trust organization: an exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building, *Journal of Management Studies*, 45, 69-89.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Snyder, C.R., Lopez, J.L., & Pedrotti, J. (2011). *Positive psychology: the scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand: Sage Publications.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Self efficacy and work-related performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social of identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds). *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 7-24. Chicago: Nelson.
- Tetrick, L.E. Quick, J.C. & Gilmore, P.L. (2012). Research in organizational interventions to improve well-being: Perspectives on organizational change and development. In M. Biron; M. Karanika & C. Cooper (Eds.), *Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context* (pp. 59-76). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Thibaut, J.W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Sales*, 40, 1359-1392.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Vuuren, M., de Jong, M.D. & Seydel, E.R. (2008). Commitment with or without a stick of paid work: Comparison of

- paid and unpaid workers in a nonprofit organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 315-326.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: The University of Minnesota Press.
- Whitman, D.S., van Rooy, D.L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behavior and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41-81.
- Yang, Y.F. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction: An extension of the resource-based theory perspective. *Social, Behavior and Personality*, 37, 1259-1278.
- Youssef, C. & Luthans, F. (2012). Psychological capital. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 17-27). New York: Oxford University Press.
- Yu, M. (2009). Employees' perception of organizational change: the mediating effects of stress management strategies. *Public Personnel Management*, 38, 17-32.
- Yu, N., Shen, I. & Lewark, S. (2012). Gender differences on the job satisfaction in the phase of implementing advanced manufacturing technology in the Chinese manufacturing firms. *Work*, 41, 4320-4322.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zontek, T., DuVernois, C., & Ogle, B. (2009). Job satisfaction and issues related to the retention of health professionals in North Carolina. *Journal of Environmental Health*, 72, 10-15.