

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

ORGANIZACIONES SALUDABLES. MÁS ALLA DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Francisco Díaz Bretones¹

María J. Jáimez Román

(Universidad de Granada)

Introducción:

Desde sus inicios, los estudios de salud organizacional se han focalizado en temas relacionados con el déficit de resultados y el estrés relacionado con el trabajo. El mundo de la prevención de riesgos laborales no ha estado ajeno a esa visión negativa ya que, a pesar del gran avance que ha experimentado en los últimos años con la incorporación de los riesgos psicosociales, los estudios siguen, en muchos casos, centrados en una visión clásica de la prevención y cura de enfermedades y accidentes, no considerando la salud laboral como el concepto mucho más amplio que es, como la propia Organización Mundial de la Salud establece, dejando a un lado las prácticas orientadas a mejorar la salud y bienestar de los trabajadores y no sólo a prevenir o curar. Este hecho ha desembocado en que más recientemente empiezan a desarrollarse nuevos enfoques centrándose más en el concepto de salud que en el de accidente.

Por ello, con nuestro trabajo nos proponemos realizar una revisión del emergente mundo de las Organizaciones Saludables, desarrollando un modelo conceptual que lleve a la mejora de la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo, partiendo de la importancia de comenzar por estrategias de empoderamiento con las que se promueva la participación, autonomía y control por parte del trabajador en la organización, que den lugar a una mayor implicación y compromiso organizacional y, a su vez, facilite la puesta en marcha de prácticas saludables, para así, no sólo evitar que los trabajadores sufran alguna enfermedad, sino que, además, se promueva el bienestar y la salud de los

1 Correspondencia. Francisco Díaz Bretones. fdiazb@ugr.es

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

trabajadores, desembocando todo ello en una buena salud organizacional caracterizada por bajos ratios de absentismo, intención de irse y un buen clima laboral, así como por una alta productividad.

Qué es una organización saludable

Podemos definir como organización saludable aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral. La estructura de la organización y cómo ésta funciona, tiene una amplia repercusión en la salud y el bienestar de los trabajadores, y, en última instancia, en la eficacia de la propia organización (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004). En el mundo organizacional nos podemos encontrar con organizaciones saludables, caracterizadas por empleados con alto bienestar y rendimiento, así como por una buena salud financiera (Arnet y Blomkvist, 2007), o, bien, con organizaciones tóxicas o enfermas, que llevan una pésima y enfermiza organización del trabajo y están caracterizadas por altos niveles de absentismo y rotación, con la consecuentes pérdidas económicas y productivas que todo ello conlleva para la organización. Ahora bien, ¿cuáles son las prácticas organizacionales que llevarían a una organización a alcanzar la categoría de saludable?

No existe una lista de prácticas específicas que se puedan utilizar como una vacuna para todo tipo de organización. Aun así, la mayoría de los investigadores se han centrado en estudiar cuáles son las grandes categorías de prácticas organizacionales que han demostrado tener buenos resultados sobre el bienestar y salud de los trabajadores y la eficacia organizacional. Así, Grawitch, Gottschalk y Munz (2006) establecen cinco conjuntos de prácticas para la consecución de una organización saludable:

- Conciliación trabajo-vida personal
- Crecimiento y desarrollo de los empleados
- Salud y seguridad
- Recompensar al empleado

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

- Participación e implicación del empleado

Sin embargo, de todas ellas, Grawitch, Trares y Kohler (2007), señalan a la participación de los empleados como un conjunto de prácticas de orden superior sobre las demás. Es decir, para crear un lugar de trabajo saludable es necesario que los empleados estén activamente implicados en la participación y configuración de las prácticas organizacionales (Grawitch, Ledford, Ballard y Baber, 2009).

Por tanto, la participación e implicación de los trabajadores en la organización se convierte en elemento base para poder crear una organización saludable. Entre esas prácticas, una de las más conocidas es el empoderamiento organizacional, el cual nace de la idea de que la efectividad de la organización se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995).

Participación y empoderamiento

El empoderamiento podemos caracterizarlo como un conjunto de prácticas orientadas a alentar a los trabajadores a pensar por sí mismos acerca de los requisitos del puesto de trabajo (Thorlakson y Murray, 1996) y habilitarlos para tomar decisiones para resolver los problemas por sí mismos (Conger y Kanungo, 1988; Jha and Nair, 2008; Heejung Ro and Po-Ju Chen; 2011). Por tanto, el empoderamiento implica aprender a tomar la iniciativa y responder creativamente a los retos de su trabajo (Quinn y Spreitzer, 1997, Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004; Zhang y Bartol, 2010). Además, éstas pueden ser aplicadas universalmente a través de todas las organizaciones de manera efectiva (Lashey, 1999). No obstante, a la hora de estudiarlo en el ámbito organizacional los expertos han considerado dos tipos de empoderamiento: el estructural y el psicológico.

El primero de ellos sería aquel conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización y su dirección otorgando poder en la toma de decisión a los empleados, así como una mayor libertad de acción (Chênevert y Tremblay, 2009). En

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

este caso, la organización tiene la garantía de que los empleados reciben información, que tienen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas, que tienen poder para tomar decisiones fundamentales y que son recompensados en base a los resultados (Chen y Chen, 2008). Esta visión es la más arraigada en la práctica.

No obstante, consideramos que no basta con la puesta en marcha de una serie de prácticas, sino que, además, debe de existir un ajuste entre esas estructuras diseñadas por los altos mandos de la organización y los trabajadores (Wilson et. al, 2004). Ese ajuste vendría representado por un segundo tipo de empoderamiento que los autores denominan *psicológico* y que representa la reacción del empleado a condiciones estructurales de empoderamiento (Laschinger, Finegan y Shamian, 2001).

Son varios los modelos que se han presentado sobre el empoderamiento psicológico (Conger y Kanungo, 1988; Thomas y Velthouse, 1990; Menon, 1999, 2001) aunque quizá sea el desarrollado por la profesora Gretchen Spreitzer (1995) el que mayores repercusiones haya tenido.

Spreitzer (1995) parte del concepto de empoderamiento desarrollado por Thomas y Velthouse (1990), asumiendo que éste se compone de cuatro cogniciones básicas: impacto, competencia, significado y autodeterminación. El *impacto* hará referencia a la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo (Ashforth, 1989). La *competencia* se referiría al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando él o ella lo intentan. El *significado* sería el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas o estándares del individuo (Thomas y Velthouse, 1990) involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos (Hackman y Oldham, 1980). Por último, la *autodeterminación* sería la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones (Deci, Connell y Ryan, 1989). Cada una de estas cuatro dimensiones contribuye sobre el

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

constructo general aunque la falta de una de ellas podría hacer que el grado de empoderamiento psicológico fuera más bajo, pero no lo eliminaría por completo.

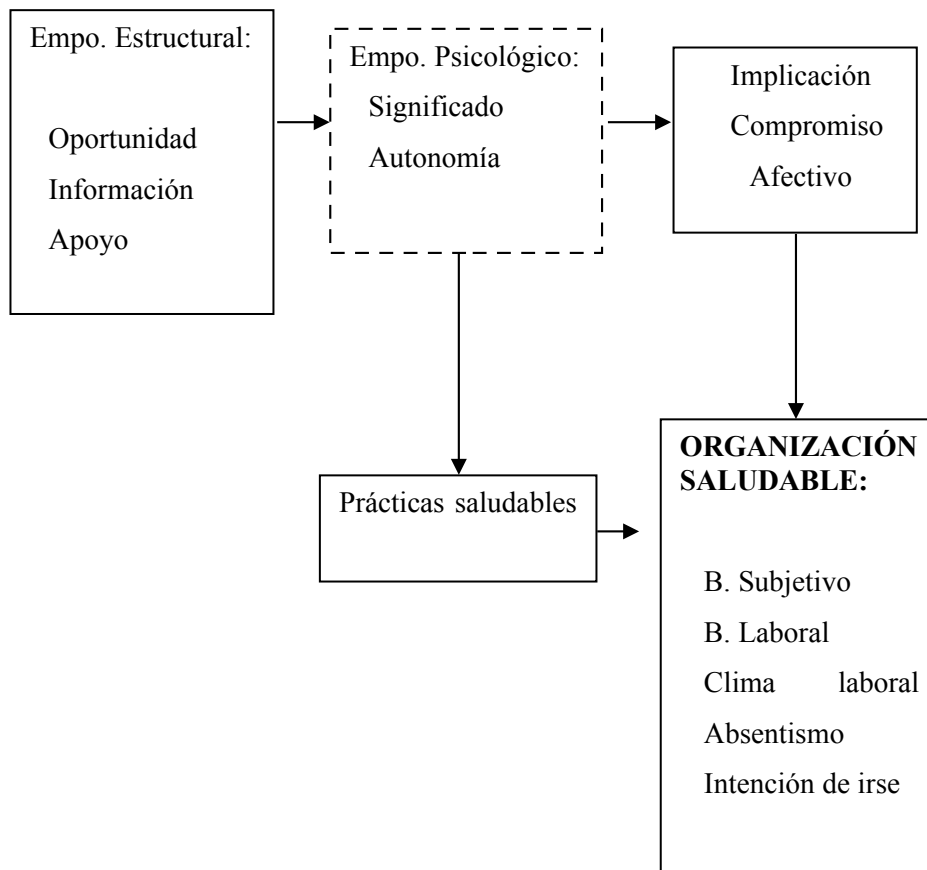
Por otro lado, el contexto de trabajo también es examinado como antecedente del empoderamiento psicológico. Para ello, Spreitzer parte de un conjunto de prácticas que autores como Lawler (1986) y Kanter (1989) consideraban como antecedentes del empoderamiento. Esas prácticas son tanto las orientadas a compartir la información con los trabajadores de la organización como las estructuras de recompensas.

Por tanto, según nuestro modelo (ver figura 1), el inicio de la creación de una organización saludable estaría en el establecimiento de una serie de prácticas de empoderamiento por parte de la dirección de la organización (empoderamiento estructural) que lleven a los empleados a un estado de cognición caracterizado por una sensación de control, competencia e internalización de las metas (empoderamiento psicológico) lo cual facilitará el establecimiento de determinadas prácticas laborales saludables, así como la adopción de buenos comportamientos organizacionales. Todo ello contribuirá al establecimiento final de una organización saludable caracterizada por entender la salud como un valor estratégico de la empresa, no solo con el fin de tener un ambiente físico de trabajo sano y seguro, sino desarrollando un ambiente social de trabajo inspirador para las personas que la integran de manera que éstas se sienten vitales y enérgicas, establezcan buenas relaciones con el entorno organizacional y obtengan productos y servicios saludables (Zwetsloot y Pot, 2004; Salanova y Schaufeli, 2009).

Consideramos además que estas prácticas organizacionales producen unos resultados saludables, incrementando el bienestar, tanto psicológico como laboral de los trabajadores, mejorando el clima de trabajo así como reduciendo el absentismo laboral y la rotación voluntaria de los trabajadores.

Figura 1. Modelo de organización saludable

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). **Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales.** En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales.* Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.



Según este modelo, el empoderamiento psicológico actuaría como mediador entre el conjunto de prácticas establecidas por parte de la organización con el objetivo de proporcionar mayor poder, control y autonomía a los trabajadores (empoderamiento estructural) y las demás prácticas orientadas a mejorar la salud y bienestar de los trabajadores, así como con la implicación y el compromiso de los trabajadores. Desarrollemos cada una de ellas.

Implicación

La implicación en el trabajo (engagement) es definido como un estado de ánimo positivo, pleno, relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli, Salanova, González-Román y Bakker, 2002; Bakker,

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

Schaufeli, Leiter y Taris, 2008; Simbula, Guglielmi, y Schaufeli, 2011). *Vigor* es caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental (*resiliencia*) en el trabajo incluso en los momentos de dificultades. *Dedicación* se refiere a estar fuertemente involucrado en el propio trabajo y experimentar una sensación de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. *Absorción* hace referencia a estar completamente concentrado en el propio trabajo, por lo que el tiempo pasa rápido. De acuerdo con las definiciones anteriores, vigor y dedicación son consideradas opuestos directos de las dimensiones del síndrome de estar quemado (burnout) de agotamiento y cinismo, respectivamente (Laschinger y Finegan, 2005; Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008). Contrariamente a los trabajadores quemados, los empleados “enganchados” se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que aparecen en el día a día laboral, y además manifiestan una conexión energética y efectiva con sus trabajos.

Otro constructo que ha sido analizado para ver su diferenciación o coincidencia con la implicación es la adicción al trabajo (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008; Schaufeli, Taris y Rehen, 2008; Schaufeli, Van Wijhe, Peeters y Taris, 2011). Así, aunque una de las principales características de los adictos al trabajo son sus largas jornadas de trabajo manteniendo una conducta en cierta medida obsesiva y compulsiva, a diferencia de los implicados, tienen poco dinamismo. Por otro lado, los adictos al trabajo ponen mucho más esfuerzo en sus puestos de trabajo del que se esperan las personas con quien o para quienes trabajan, y al hacerlo se olvidan de su vida fuera de su puesto de trabajo, por lo que sus vidas fuera del trabajo suelen ser aburrida o carente de relaciones personales. Además, por lo general, trabajan tan duro por una compulsión interna, de necesidad o unidad, y no por factores externos, como recompensas financieras, las perspectivas de carrera, la cultura organizativa o por una pobre relación de pareja (Schaufeli, Taris y Rehen, 2008). Por lo contrario, los trabajadores con elevados niveles de vigor, dedicación y absorción en su trabajo no se sienten culpables cuando no están trabajando y no trabajan duro a causa de un impulso interno fuerte e irresistible, sino porque para ellos el trabajo es divertido.

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

Por todo ello, podemos afirmar que la implicación es un concepto único y, por tanto, tiene sus propias consecuencias tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador

Las investigaciones vienen a demostrar que los trabajadores implicados tienen una mejor salud psíquica y física (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011; Jenaro, Flores, Orgaz, y Cruz, 2011) además de un menor riesgo de padecer enfermedades en el futuro (Laschinger y Finegan, 2005). También existe evidencia el efecto positivo de la implicación en los procesos de burnout o sentimiento de estar quemado (Pienaar y Willense, 2008; Demerouti y Mostert, Bakker, 2010; Salanova y Rodríguez-Sánchez, 2011).

No obstante cabe la posibilidad de que, en algunas ocasiones esa situación de estrés tenga consecuencias negativas ya que éstos tienen una mayor sensación de responsabilidad hacia los resultados de su trabajo (Britt, Castro y Alder, 2005).

Para la organización

Es obvio que, después de haber visto la definición de implicación, las consecuencias organizacionales de tener trabajadores implicados serán, entre otras, menores niveles tanto de absentismo (voluntario e involuntario) así como de conductas de abandono de la organización o la productividad.

Uno de los estudios que viene a analizar la relación entre implicación y absentismo es el realizado por Schaufeli, Bakker y Van Rhenen (2009) los cuales comprobaron que la implicación puede predecir el absentismo voluntario y la frecuencia del mismo, de tal forma que el número de ausencias voluntarias en el trabajo de los trabajadores implicados será menor que el de aquellos trabajadores con menor nivel de implicación o quemados. Por el contrario, el sentimiento de estar quemado predecirá un

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

mayor número de ausencias involuntarias, debido al padecimiento de alguna enfermedad, y que esas ausencias serán de larga duración. Esto es debido a que, según estos autores, el absentismo involuntario resulta de las tensiones en el trabajo, y el absentismo voluntario resulta de bajos niveles de motivación, por tanto los trabajadores implicados tendrán menor tendencia a faltar voluntariamente al trabajo .

En cuanto a las relaciones con la intención de abandonar la empresa o rotación, Schaufeli y Bakker (2004) establecen un modelo compuesto por dos procesos psicológicos, un proceso de energía y un proceso de motivación. Según este último proceso, los recursos de empleo se vinculan a través de la implicación con resultados organizacionales tales como la intención de irse de los trabajadores, de tal forma que a mayor nivel de implicación menor deseo de abandonar la organización por parte del trabajador.

No obstante, debemos indicar que algunos autores establecen que dicha relación depende del nivel de satisfacción del trabajador con su supervisor o sus supervisores (Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Jones y Harter, 2005).

En cuanto a las relaciones entre implicación y productividad, Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris (2008) señalan cuatro razones por las que los trabajadores implicados tienen mejores resultados organizacionales: (1) a menudo experimentan emociones positivas, como la felicidad, la diversión y entusiasmo, (2) tienen mejor salud física y psíquica, (3) crean su propio trabajo y recursos personales (como por ejemplo el apoyo de compañeros) y (4) transfieren implicación a otros. Sin embargo, a pesar de ello, no son muchos los estudios que analizan la relación entre implicación y productividad (Bakker y Demerouti, 2008). Salanova, Agut y Peiró en su estudio del año 2005, proponen un modelo a través del cual los recursos organizacionales, tales como la autonomía, la formación y las tecnologías, y la implicación en el trabajo son predictores del clima en el servicio prestado el cual, a su vez, predice el rendimiento de los trabajadores y la lealtad de los clientes.

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

Vemos, por tanto, que la implicación desarrolla un comportamiento proactivo. Cant (2000) define éste como la toma de iniciativas por parte de los trabajadores para mejorar sus circunstancias actuales o crear otras nuevas, desafiando el status quo en vez de adaptarse pasivamente a sus condiciones actuales. Como resultados de estos comportamientos se obtendrá un mayor rendimiento de los trabajadores, una mejor actitud, un mayor sentimiento de control por parte de éstos, mayor claridad en relación a las diferentes tareas a desempeñar, etc. Así mismo, los trabajadores pueden participar en actividades proactivas como parte de su comportamiento común para el cumplimiento de los requerimientos básicos de su trabajo, con el objetivo de mejorar sus resultados, o bien. La implicación juega, por tanto, un papel mediador entre los recursos laborales y el comportamiento proactivo (Salanova y Schaufeli, 2008), de tal forma que un incremento en los recursos laborales da lugar a un incremento en la implicación en el trabajo que, a su vez, está positivamente relacionado con el comportamiento proactivo de los trabajadores.

Vistas las consecuencias de la implicación tanto para la organización como para el propio trabajador parece obvio que ésta podría tener un importante papel para la consecución de una organización saludable, facilitando la creación de un ambiente social de trabajo inspirador para las personas, en la que éstas se sientan vitales y enérgicas, así como obteniendo productos y servicios saludables, características todas ellas de una organización saludable.

Ahora bien, ¿cómo podemos crear un ambiente de trabajo donde los trabajadores desarrollen altos niveles de implicación?

La implicación en el trabajo (engagement) viene explicado por el modelo de Demanda-Recursos Laborales (Demeroti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001). Según éste todas las ocupaciones pueden tener sus propios factores de riesgos asociados con el estrés laboral, aunque pueden ser clasificados en dos categorías generales: demandas (aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo que suponen un esfuerzo mental o físico y que, por consiguiente, están asociados con ciertos costes físicos y

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

psicológicos) y recursos laborales (aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que bien pueden ser funcionales en la consecución de las metas organizacionales, o bien reducir las demandas laborales asociadas con costes físicos y psicológicos o bien estimular el crecimiento personal y desarrollo). Ambas categorías estarían interrelacionadas, de tal forma que los recursos laborales actúan como amortiguador de los efectos negativos de las demandas sobre el sentimiento de estar quemado y, por otro lado, la relación entre recursos laborales e implicación es mayor cuando las demandas laborales son elevadas.

El modelo además señala la existencia de dos procesos psicológicos diferentes que desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del estrés laboral y la motivación. Por un lado tendríamos el proceso de deterioro de la salud (altas demandas laborales puede conducir a quemarse y, por consiguiente, a problemas de salud), y, por otro lado estaría el proceso de motivación (los recursos laborales tienen un potencial motivador y pueden dirigir a altos niveles de implicación en el trabajo, bajo cinismo y a un excelente rendimiento por parte del trabajador)

Por tanto, el proceso de motivación mencionado establece que los recursos laborales están relacionados con los resultados organizacionales, tales como el compromiso organizacional y la intención de irse de los trabajadores, a través de la implicación. Así mismo, los recursos laborales juegan un papel tanto de motivador intrínseco como extrínseco (Schaufeli y Bakker, 2004). El primero de los casos, los recursos laborales como motivadores intrínsecos, está basado en la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), la cual establece que en contextos de trabajo en los que se apoya la autonomía, la competencia y las relaciones, se aumenta el bienestar e incrementa la motivación intrínseca, de manera que la retroalimentación fomenta un adecuado aprendizaje, aumentando así la competencia en el trabajo, mientras que la libertad de decisión y apoyo social a satisfacer la necesidad de la autonomía y la necesidad de pertenecer, respectivamente (Schaufeli y Bakker, 2004).

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

El segundo de los casos, los recursos laborales como motivadores extrínsecos, está basado en el modelo de esfuerzo-recuperación (Meijman y Mulder, 1998), según el cual en entornos de trabajo donde se ofrecen muchos recursos destinados a fomentar la disposición a dedicar todos nuestros esfuerzos y capacidades a la consecución de las tareas requeridas, es probable que dichas tareas sean realizadas correctamente y se alcancen los objetivos esperados, lo que incrementará la motivación extrínseca de los empleados.

Compromiso Organizacional

Otras de las consecuencias del empoderamiento es un incremento del compromiso organizacional. Podemos definir a éste como un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización (Meyer y Allen, 1991) Éstos autores proponen el carácter multidimensional del compromiso y la existencia de tres componentes (afectivo, de continuidad y normativo).

Para Meyer y Allen, la existencia de un componente afectivo en el compromiso vendría confirmado por estudios previos de otros autores. Así, Kanter (1968) definió el compromiso como el apego individual de afectividad y emoción hacia el grupo, haciendo así referencia al compromiso afectivo. Buchanan (1974), más tarde, también se centra en ese componente de afectividad. Sin embargo, la mayor influencia del concepto de compromiso afectivo de Meyer y Allen vendrá de los trabajos de Mowday, Steers y Poters (1979) quienes definieron el compromiso como la intensidad relativa con la que un individuo se identifica con y se involucra en una organización en particular. Así mismo, estos tres autores incluyen en la definición de compromiso tres aspectos importantes: (a) una fuerte aceptación de las metas de la organización, (b) buena voluntad para esforzarse en nombre de la organización y (c) un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma. Años más tarde, Meyer y Allen (1984) denominarán esta visión de compromiso aportada por Mowday y sus colegas (1979) como *compromiso afectivo* y formularán un concepto muy similar.

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

En cuanto al *compromiso de continuidad*, Meyer y Allen se basan en el trabajo realizado por Becker (1960), el cual define el compromiso como una tendencia a permanecer en la organización, debido a los costes de salida percibidos por el trabajador. Según esta definición, el individuo puede querer seguir siendo parte de la organización porque el abandonarla supondría una pérdida relativa de un sueldo elevado, de los beneficios obtenidos, de la seguridad en el trabajo, y/o una pérdida de la inversión en tiempo y esfuerzos realizados por lo que algunos autores han definido éste compromiso como el reflejo de un “frío cálculo de costes y beneficios” (Jaros, Jermier, Koehler, y Sincich, 1993). Un aspecto de este compromiso de continuidad es el depender de la organización para tener trabajo y progresar profesionalmente (Meyer y Allen, 1984; Meyer, Allen y Smith, 1993; Carson, Carson y Bedian, 1995). Esa dependencia está asociada con la inversión en conocimientos específicos de la organización tales como técnicas, contactos con otras personas y adaptación a una cultura, que no son fácilmente transferibles a otras organizaciones (Ito y Brotheridge, 2005). Uno de los primeros instrumentos para medir este tipo de compromiso fue el elaborado por Ritzer y Trice (1969) que posteriormente será modificado por Hrebiniak y Alutto (1972).

En cuanto al *compromiso normativo*, ya otros autores anteriormente (Schwartz y Tessler, 1972; Schwartz, 1973; Prestholdt, Lane y Mathews, 1987) señalaron cómo las normas personales (definidas como la internalización de una obligación moral) son un importante elemento explicativo en el comportamiento del trabajador. Wiener y Vardi (1980) desarrollaron una escala que vendría a medir el compromiso basado en esa obligación moral.

En la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, aunque no todos los autores están de acuerdo con esta clasificación realizada por Meyer y Allen (1991). Quizás la cuestión más debatida sea la utilidad de mantener el compromiso normativo como una variable separada del compromiso afectivo, debido a que la relación entre ambos componentes es bastante fuerte (Ko, Price y Mueller, 1997). No obstante, y a pesar de su fuerte relación, el

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

compromiso afectivo y el compromiso normativo demuestran tener diferentes relaciones con otras variables, especialmente con aquellas que tienen que ver con los resultados del compromiso: desempeño, rotación, absentismo, etc. (Meyer et al. 1993; Cohen, 1996).

Así mismo, Meyer y Allen (1991) establecen que es común que los tres componentes del compromiso se aproximen, ya que el compromiso en general es un estado psicológico y tiene implicación en la decisión de los empleados sobre continuar en la organización o dejar de ser miembro de la misma. Sin embargo la naturaleza de estos estados psicológicos es diferente: cada uno tiene antecedentes diferentes, así como diferentes implicaciones en los comportamientos dentro de las relaciones de trabajo, como por ejemplo la rotación (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991).

También debemos indicar que los estudios realizados sobre el compromiso organizacional muestran un especial énfasis en estudiar el compromiso afectivo. Esto es debido a que este componente del compromiso muestra una fuerte y más constante relación con los resultados organizacionales deseables (Arzu, 2003). Sin embargo, también es posible que ese especial interés por el compromiso afectivo se deba al hecho de que muchas de las investigaciones se han realizado en el contexto individualista norteamericano, donde las actitudes y el cálculo del coste-beneficio, antes que las normas, son primordiales para determinar el beneficio social (Triandis, 1995).

Por el contrario, el compromiso normativo tiene un bajo interés en las investigaciones, ya que este tipo de compromiso es mejor predictor de los resultados en el trabajo en contextos colectivistas donde se pone énfasis en las fuertes relaciones sociales y en las obligaciones (Meyer y Allen, 1997).

Son numerosos los estudios que vienen a estudiar las consecuencias del compromiso organizacional, entre las que podemos citar la intención de irse, el absentismo, el rendimiento en el trabajo o el estrés.

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

Compromiso organizacional y rotación e intención de irse. Meyer y colaboradores (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002) obtuvieron que la relación entre ambas variables es negativa, siendo el compromiso afectivo el que se relaciona siempre con mayor intensidad en todos los estudios con la rotación y la intención de irse que el compromiso normativo y el de continuidad. Además, la relación entre compromiso afectivo e intención de irse es mayor en estudios realizados dentro de Norteamérica que fuera, al contrario de lo que sucede con el compromiso normativo y el de continuidad.

Compromiso organizacional y absentismo. Diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo se relaciona negativamente con el absentismo, frente al compromiso de continuidad y normativo que se relacionará positivamente (Somers, 2010; Felfe y Yan, 2009; Elorza, Aritzeta, Ayestarán, 2011; Jaaron y Backhouse, 2011). Por otro lado, cuando se analizaron estas relaciones separando el absentismo voluntario del involuntario, se comprobó que el compromiso afectivo se relaciona más fuertemente con el absentismo voluntario que con el involuntario.

Compromiso organizacional y estrés, conflicto familia-trabajo. Algunos autores han señalado que el compromiso afectivo se relaciona negativamente con la presencia del estrés y con el conflicto familia-trabajo (Chen y Kao, 2011; Lee, Kim y Yoon, 2011). aunque, por el contrario, el compromiso de continuidad se relacionaría positivamente con ambas variables. En cuanto a la relación entre compromiso normativo y conflicto familia-trabajo, ésta es prácticamente nula. De todas formas, no existe consenso al respecto ya que para algunos autores el compromiso afectivo puede ser un amortiguador del impacto negativo que el trabajo estresante puede tener en la salud y en el bienestar del trabajador (Begley y Czajka, 1993), aunque otros sugieren que los empleados comprometidos ante situaciones estresantes pueden reaccionar más negativamente que los trabajadores que están menos comprometidos (Reilly, 1994).

Como podemos observar, el compromiso afectivo muestra tener una mayor relación con las consecuencias organizacionales positivas, algo fácil de imaginar ya que

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

éstos lo hacen porque ellos quieren, lo desean, y no porque se sientan obligados a permanecer en la organización y esforzarse (compromiso normativo) o porque el no hacerlo le suponga mayores costes y, por tanto, tienen que quedarse (compromiso de continuidad). Por ello consideramos que el hecho de contar con trabajadores que crean firmemente en las metas y valores de la organización y las acepten, tengan voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, deseen seguir siendo miembro de la misma (compromiso afectivo) facilitará la consecución de una organización saludable (Porter, Steers, Mowday y Boulain, 1974).

Organizaciones saludables

La correcta gestión de estas variables anteriormente descritas (empoderamiento, implicación y compromiso) conllevará la aparición de organizaciones saludables para sus trabajadores y para la organización, no sólo en cuanto a la prevención de riesgos laborales asociados sino, desde una perspectiva más amplia, al desarrollo de entornos laborales físico, mental y socialmente saludables.

Entre las consecuencias para los trabajadores de estas organizaciones saludables, podemos citar el incremento del bienestar, la mejora del clima de trabajo y la reducción de las tasas de absentismo y rotación. Veamos brevemente cada una de ellas.

Bienestar

El concepto de bienestar es bastante complejo haciendo referencia a un conjunto de impresiones y sentimientos acerca de la vida de una persona. Éste concepto tiene una naturaleza multidimensional, de manera que una misma persona puede tener diferentes estados de bienestar (psicológico, laboral, material, marital), siendo valorable cada uno de ellos de manera independiente en la misma persona (Bretones y González, 2011).

En este capítulo vamos a centrarnos exclusivamente en la dimensión de bienestar laboral el cual estaría asociada a las condiciones de trabajo, la realización de

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

las tareas, la pertenencia a una organización así como el conseguir objetivos y logros profesionales (Martínez, 2004).

Clima laboral

Otras de las consecuencias del empoderamiento es la mejora del clima laboral. Éste hace referencia a la percepción colectiva de los trabajadores acerca de su organización con respecto a una serie de dimensiones organizacionales (Koys y DeCotiis, 1991; Moran y Volkwein, 1992; Bretones y Mañas, 2008). De todas formas, ha sido con el compromiso organizacional donde se han encontrado mayores y más sólidas relaciones positivas de manera que el clima organizacional es positivo cuando el nivel de compromiso es alto (Fink, 1992; Iverson, McLeod y Erwin, 1995; Mañas, González-Romá, y Peiró, 1999; Glisson y James, 2002; Parker, Baltes, Young y Huff, 2003; McMurray, Scott y Pace, 2004).

Absentismo laboral y rotación

Uno de los temas más importantes o que mayor interés suscita, tanto para los expertos en Recursos Humanos como para los empresarios, es analizar las conductas de escape, tales como el absentismo y la rotación laboral, de los trabajadores, ya que en ambos casos los efectos negativos son bastante perniciosos (Levin y Kleiner, 1992).

Absentismo y rotación son dos conceptos que históricamente han mantenido cierta relación conceptual aunque en los últimos años son más las diferencias que los separan que los lazos que los unen (Bretones y González, 2009).

Una definición amplia del absentismo sería toda ausencia de una persona a su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo, mientras que la rotación sería el cese de pertenencia indefinido de una persona con respecto a la organización con la cual se encontraba vinculado.

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

La relación de estas dos variables con otras organizacionales, ha mostrado como las tasas de absentismo disminuyen conforme se incrementa la participación de los trabajadores. Así, Hamer, Landau y Stern (1981) estudiaron el caso de una empresa cuya titularidad había pasado a manos de los trabajadores. Tras observar los niveles de absentismo antes y después de ser autogestionada por los empleados, comprobaron como con la autogestión habían disminuido los niveles de absentismo. Por su parte Ross y Zandler (1979) encontraron como la autonomía, la importancia de la tarea y la evaluación justa, influían no tanto en las conductas de abandono sino más en el deseo de continuidad de la persona dentro de la organización (compromiso organizacional).

En cuanto a la relación con el compromiso, Matthieu y Zajac (1990), observaron una relación negativa entre rotación y compromiso del trabajador. Este hecho además puede observarse independientemente de otras variables culturales. Así, Abrams y Ando (1998) en su estudio comparativo entre organizaciones británicas y japonesas observaron como en ambas muestras de trabajadores, aquellos más identificados con la organización manifestaron una menor intención de abandonar la misma.

En resumen, los estudios muestran como tanto el empoderamiento, el compromiso y la implicación, muestran tener una relación significativa y negativa con estas dos conductas de escape de los trabajadores.

Conclusiones

A modo de conclusión en este capítulo pretendemos proponer un modelo organización saludable, en un sentido amplio que conllevaría la puesta en marcha por parte de la dirección de la empresa de una serie de herramientas que permitan al empleado tener acceso a la información y recursos necesarios, contar con el apoyo de superiores y compañeros y oportunidades de desarrollo y formación.

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

El acceso a todos estos aspectos darían al trabajador un mayor poder formal e informal (empoderamiento estructural). Si el establecimiento de dichas herramientas se hace de manera adecuada, los trabajadores desarrollarán su trabajo bajo la absoluta cognición de que son competentes, de que su trabajo es importante para la organización, que con su trabajo pueden influir en los resultados organizacionales y que tienen autonomía para actuar (empoderamiento psicológico). Esta adecuación entre el empoderamiento estructural y el psicológico conllevará a que los trabajadores desarrollen un estado de ánimo positivo, pleno, con su trabajo que los lleva a altos niveles de energía y resistencia mental, a estar fuertemente involucrados en el trabajo y a estar completamente concentrados y felizmente absortos en las diferentes tareas. Así mismo, también los llevará a aceptar las metas de la organización, a desarrollar una buena voluntad para esforzarse en nombre de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma (compromiso afectivo).

Por otro lado, esa adecuación entre el empoderamiento estructural y el psicológico, facilitará que las prácticas establecidas por la organización dirigidas a mejorar la salud y bienestar de los empleados tengan un mayor éxito.

Referencias

- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Abrams, D. y Ando, K. H. (1998). Psychological attachment to the group: cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Arnetz, B. y Blomkvist, V. (2007). Leadership, Mental Health, and Organizational Efficacy in Health Care Organizations. *Psychother Psychosom*, 76, 242-248.

- Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales.** En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.
- Arzu Wasti, S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. y Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 40-53.
- Bretones, F. D. y González, J. M. (2009). Absentismo y rotación laboral. En V. Zarco y J. M. González, *Psicología del Trabajo*. Madrid: Pirámide. pp. 91-113.
- Bretones, F. D. y González, M. J. (2011). Subjective and Occupational Well-Being in a Sample of Mexican Workers. *Social Indicators Research*, 100(2), 273-285.
- Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín y F. D. Bretones *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.
- Britt, T. W. (2003). Motivational and emotional consequences of self-engagement: Dynamics in the 2000 presidential election. *Motivation and Emotion*, 27, 339-358.
- Britt, T. W., y Bliese, P. B. (2003). Testing the stress-buffering effects of self-engagement among soldiers on a military operation. *Journal of Personality*, 72, 245-265.
- Britt, T. W., Castro, C. A. y Alder, A. B. (2005). Self-Engagement, Stressors, and Health: A Longitudinal Study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1475-1486.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

- Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales.** En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.
- Cant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Carson, K. D., Carson, P. P. y Bedian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301–320.
- Chen, C. F. y Kao, Y. L. (2011). The antecedents and consequences of job stress of flight attendants - Evidence from Taiwan. *Journal of Air Transport Management*, 17, 253-255.
- Chen, H. y Chen, Y. (2008). The impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37, 279-302.
- Chênevert, D. y Tremblay, M. (2009). Fits in strategic human resource management and methodological challenge: empirical evidence of influence of empowerment and compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resources Management*, 20, 738-770.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56, 494–503.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-483.
- Deci, W. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Mostert, K. y Bakker, A. B. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222.
- Elorza, U., Aritzeta, A. y Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: the effect of the actual and perceived system on employees' commitment and

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales. En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.

organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1401-1422.

Felfe, J. y 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.

Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum.

Glisson, C., y James, L. R. (2002). The cross- level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767.

Grawitch, M. J., Gottschalk, M. y Munz, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace a Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129-147.

Grawitch, M. J., Ledford Jr., G. E., Ballard, D. W. y Barber, L. K. (2009). Leading the Healthy Workforce: The integral role of employee involvement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61, 122-135.

Grawitch, M. J., Trares, S. y Kohler, J. M. (2007). Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14, 275-293.

Hackman, J. R. y Oldman, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of Psychology*, 43, 495-513.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. y Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22, 224-241.

Hallberg, U. E. y Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11, 119-127.

Hammer, T. H., Landau, J. C. y Stern, R. C. (1981). Absenteeism when workers have a voice: the case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 561-573.

- Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales.** En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. y Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hrebiniak, L. G. y Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 563-573.
- Ito, J. K. y Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44, 5-19.
- Jaaron, A. A. M. y Backhouse, C. J. (2011). Systems thinking for call centre service design: affective commitment implications in manufacturing enterprises. *Service Industries Journal*, 31, 613-628.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. y Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M. B. y Crus, M. (2011). Vigour and dedication in nursing professionals: towards a better understanding of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 865-875.
- Jha, S.S. & Nair, S. K. (2008). Influence of Locus of control, job characteristics and superior-subordinate relationship on psychological empowerment. A study in five star hotels. *Journal of Management Research*, 8, 147-161.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 66, 85-92.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Keller T y Dansereau F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relation*, 48, 127-45.
- Ko, J-W., Price, J. L. y Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Koys, D. J. y DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.

- Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales.** En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.
- Laca Arocena, F. A., Mejía Ceballos, J. C. y Gondra Rezola, J. M. (2006). Propuesta de una modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*, 16, 87-92.
- Langford, P. H. (2009). Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 61, 185-198.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: framework for analysis. *Personnel Review*, 28, 169-191.
- Laschinger, H. y Finegan, J. (2005). Empowering Nurses for Work Engagement and Health in Hospital Settings. *JONA*, 35, 439-449.
- Laschinger, H., Finegan, J. y Shamian J. (2001). Promoting nurses health: effect empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19, 42–52.
- Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J. y Wilk P. (2004) longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–544.
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, H., Kim, M. S., Yoon, J. A. (2011). Role of internal marketing, organizational commitment, and job stress in discerning the turnover intention of Korean nurses. *Japan Journal of Nursing Science*, 8, 87-94.
- Levin, J. M. y Kleiner, B. H. (1992). How to reduce organizational turnover and absenteeism. *Work Study*, 41, 6, 6-9.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mañas, M. A., González-Romá, V., y Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería.
- Martínez, J. M. (2004). *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Prentice Hall-Financial Times.
- McMurray, A., Scott, D. R., y Pace, R. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 473-488.

- Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales.** En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.
- Meijman, T. F. y Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, y H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology*. Hove, U.K.: Psychology Press.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 31, 161-164.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, K. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52
- Mobley, W. H.; Horner, S. O., y Hollingsworth, A. T. (1978) “An evaluation of the precursors of hospital employee turnover”, *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408–414.
- Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Australian Journal of Communication*, 17, 98–112.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, W. L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “What”, “Why” and “How” of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458.

- Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales.** En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.
- Parker, C. P., Baltes, B., Young, S., y Huff, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Pienaar, J. y Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29, 1053-1063.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Prestholdt, P. H., Lane, I. M. y Mathews, R. C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 221-228.
- Quinn, R. E. y Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26, 37-49.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Ritzer, G. y Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-79.
- Ro, H. & Chen, P. J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 422-428.
- Ross, I. C. y Zander, A. (1979). Satisfacción de necesidades y rotación de personal. En V. H. Vroom y E. L. Deci (eds.) *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J. M. (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 90, 1217-1227.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29, 59-67.
- Salanova, M. y Rodríguez Sánchez, A. M. (2011). Dancing between Theory and Practice: Enhancing Work Engagement through Work Stress Intervention. *Human Factors and ergonomics in Manufacturing & Services Industries*, 21, 269-286.

- Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales.** En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Van Wijhe, C., Peeters, M. y Taris, T. (2011). Reek's 'Psychological instruments' Work addiction, a concept measured. *Gedrag & Organisatie*, 24, 43-63.
- Schwartz, S. H. y Tessler, R. C. (1972). A test of a model for reducing measured attitude-behavior discrepancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 225-236.
- Schwartz, S. H. (1973). Normative explanations of helping behavior: A critique, proposal, and empirical test. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 349-364.
- Simbula, S., Guglielmi, D. y Schaufeli, W. B. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 285-304.
- Simpson, M. R. (2009). Predictors of Work Engagement Among Medical-Surgical Registered Nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 31, 44-65.
- Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 443-453.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Thomas y Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

- Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales.** En S. Garay y S. Vázquez (coord.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. pp. 165-190. ISBN: 978-607-726-6.
- Thorlakson A. J. H. y Murray, R. P. (1996). An Empirical Study of Empowerment in the Workplace. *Group & Organization Management*, 21, 67-83.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Warr, P. B. (2003). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.): *Well-being. The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Wiener, Y. y Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Zhang, X. y Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
- Zwetsloot, G. y Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55, 115-124.