
DOSSIER *Economía social y cooperativismo*

En esta entrega (n° 269-270) y en la siguiente (n° 271) de Revista de Fomento Social publicamos cuatro colaboraciones sobre Economía social en homenaje a nuestro compañero y anterior director de la revista, profesor Alfonso Carlos Morales Gutiérrez, fallecido el 12 de diciembre de 2012. Estos textos forman parte de investigaciones –alguna de ellas, tesis doctorales– en que el profesor Morales Gutiérrez participaba o han sido realizadas siguiendo líneas abiertas por él.

La implicación emocional en asalariados del sector no lucrativo

Antonio Ariza–Montes y Ana M^a Lucia–Casademunt¹

Resumen: Las entidades sin fin de lucro no sólo aglutinan actualmente la mayor parte del trabajo voluntario, sino que representan una proporción importante del trabajo remunerado en algunos concretos sectores de actividad. Conocer cuáles son los factores que determinan la implicación de estos empleados resulta de gran importancia en las organizaciones no lucrativas, dada la incapacidad de estas para competir en cuanto a condiciones laborales con las instituciones públicas y las empresas privadas. El presente estudio, elaborado con una muestra de empleados del sector no lucrativo, pone de manifiesto mediante un modelo de regresión logística que la implicación en este tipo de entidades es mayor entre aquellos empleados con un mayor nivel de formación y con contrato indefinido, asalariados de base que no ocupan puestos de responsabilidad directiva y que están acostumbrados a trabajar en equipo en una actividad generadora de sensación de estrés.

Palabras clave: *asalariados, condiciones laborales, economía social, modelo de regresión logística, tercer sector.*

¹ Departamento de Economía General, Ciencias Jurídicas y Sociología. Facultad de CC. Económicas y Empresariales–ETEA. Universidad de Córdoba. España.

The emotional involvement of nonprofit-sector employees

Abstract: Nonprofit entities not only comprise the major part of volunteer work, but also represent a significant proportion of paid work in some specific sectors. Knowing the factors that determine the involvement of these employees is of great importance in nonprofit organizations, given their inability to compete with respect to the working conditions in public institutions and private companies. This study, conducted using a sample of employees in the nonprofit sector, shows, by means of a logistic regression mode, that it is employees with a higher level of training and a permanent contract who are more likely to be employed in these entities, as base employees who are not in positions of managerial responsibility and who are used to working in a team in an activity that generates feelings of stress.

Key words: *wage earners, working conditions, social economy, logistic regression model, the third sector.*

L'implication émotionnelle chez les salariés du secteur non lucratif

Résumé: Les entreprises non lucratives, non seulement agglutinent actuellement la majorité du travail volontaire sinon qu'elle représente une proportion importante du travail rémunéré dans certains secteurs d'activités concrets. Connaître quels sont les facteurs qui déterminent l'implication de ces employés est de grande importance pour les organisations non lucratives étant donné leur incapacité à rivaliser avec les institutions publiques et les entreprises privées en ce qui concerne les conditions de travail. Cette étude, élaborée avec une représentation d'employés du secteur non lucratif, met en avant au moyen d'un modèle de régression logistique que l'implication de ces employés dans ce type d'entreprise est beaucoup plus importante chez les employés qui ont un plus haut niveau de formation et avec un contrat à durée déterminée, salariés de base qui n'occupent aucun poste de responsabilité directive et qu'ils sont habitués à travailler en équipe dans une activité génératrice de sensation de stress.

Mots clefs: *salariés, conditions de travail, économie sociale, modèle de régression logistique, secteur tertiaire.*

Fecha de recepción: 20 de marzo de 2013.

Fecha de admisión definitiva: 26 de junio de 2013.

I. El tercer sector, una realidad en eclosión

En las últimas décadas el entorno socio-económico ha experimentado profundos cambios. La creciente complejidad de la sociedad actual demanda la aparición de modelos de gestión capaces de integrarla y dirigirla, además de sistemas coordinados donde la responsabilidad no recaiga casi exclusivamente en las autoridades públicas o privadas (Anshell y Gash, 2008). Este nuevo contexto requiere de fórmulas de cooperación que involucren a entidades públicas –financiadas a través del sistema fiscal y presupuestario–, empresas privadas, que captan en el mercado los recursos necesarios para su funcionamiento, y organizaciones no lucrativas, cuyos recursos humanos y materiales proceden en gran medida de la solidaridad voluntaria de la ciudadanía. Tal y como indican Jiménez y Morales (2011), muchos de los problemas de la sociedad actual no podrían entenderse y, menos aún resolverse, sin la participación de estos tres sectores.

Precisamente este trabajo versa sobre uno de esos pilares, el tercer sector, que viene ganando protagonismo en el marco de la organización de la sociedad civil como actor principal, al expandir sus capacidades y abordar cada vez más esferas de actuación. El peso del sector no lucrativo en el conjunto de la economía mundial no ha parado de crecer, significando a día de hoy una parte muy importante del tejido económico y social europeo. Estas organizaciones sin fines de lucro no sólo aglutinan a la mayor parte del trabajo voluntario, sino que también representan una proporción importante del trabajo remunerado en sectores de actividad concretos. Las motivaciones que han favorecido la proliferación de las organizaciones del tercer sector son variadas. Rose-Ackerman (1996) sugiere tres posibles respuestas: la confianza, la generosidad y la ideología. La confianza y la generosidad entran en juego cuando los clientes y los donantes tienen información incompleta sobre la calidad del servicio que se presta. El hecho de que no existan propietarios que exijan una rentabilidad económica a su inversión puede conducir a los clientes y donantes hacia el sector sin ánimo de lucro. Por su parte, la ideología se refiere a la existencia de “empresarios no lucrativos” con una misión diferentes a la maximización del beneficio, emprendedores que pretenden cubrir una necesidad del mercado sin tener que rendir cuentas ante los inversores que buscan ganancias a cambio.

Precisamente, el objeto de la presente investigación aterriza de lleno en esta circunstancia, debido a que las motivaciones que hayan conducido a estas personas hacia un sector de actividad tan peculiar determinará, de algún modo, su actitud hacia la variable central de este artículo: la implicación emocional con el puesto de trabajo. Es bien conocida la ausencia de información que existe acerca de las condiciones laborales de los empleados de este sector, escasez que contrasta

con los estudios realizados acerca del personal voluntario. Las investigaciones elaboradas sobre este asunto son limitadas e incompletas, por lo que a falta de una visión más global, lo único que puede hacerse es poner estos fragmentos en perspectiva (Dreesen, 2001).

El presente estudio, elaborado con una muestra de empleados del sector no lucrativo extraída de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo–2010, pretende aportar nuevos matices, perspectivas y colores que ayuden a rematar el cuadro del tercer sector en el ámbito de la Unión Europea. Para ello, el documento se estructura del modo siguiente. En el siguiente apartado se indica brevemente la controversia que existe acerca de la definición de tercer sector. En el apartado 3 se realiza una breve revisión bibliográfica acerca de los factores relacionados con la implicación emocional, en general, y en las organizaciones no lucrativas, en particular. Posteriormente se exponen los resultados del análisis estadístico multivariante. El artículo finaliza con la presentación de las principales conclusiones y consideraciones finales.

2. El tercer sector, una realidad heterogénea

El estudio acerca del tercer sector presenta un serio problema conceptual, ya que ni siquiera el término tiene un origen claro y definido. En 1973 aparece publicado en el artículo titulado *The Third Sector; new tactics for a responsive society*, en el que Levitt describe al tercer sector como el espacio de actuación pública que no está cubierto ni por el Estado ni por el mercado². Por esas mismas fechas, concretamente en el n° 4 correspondiente al período julio–agosto de 1973, la revista *Public Administration* publica el trabajo de Amitai Etzioni titulado *The Third Sector and Domestic Missions*, donde el autor hace referencia a la existencia de una esfera

² Desde la perspectiva de las Teorías de análisis de la demanda, estas organizaciones surgen con la finalidad de taponar los fracasos del Estado, transformándose en productoras privadas de bienes y servicios públicos. Desde este punto de análisis, el Estado delega la gestión y la prestación de ciertos servicios a cambio de la financiación de estas organizaciones. Las entidades que forman parte del tercer sector son especialmente propicias a responsabilizarse de actividades en las que existe información asimétrica entre oferentes y demandantes a favor de los primeros. En estos casos, la desconfianza de los demandantes se mitiga dada la naturaleza no lucrativa del oferente. Así, las organizaciones no lucrativas pueden minimizar los costes de transacción de manera más eficiente que las empresas del mercado, entre otras razones por el menor coste de los recursos necesarios: donaciones, trabajo voluntario... Bryce (2006) opina que estas organizaciones nacen no solo para cubrir los huecos del mercado, sino también porque los ciudadanos consideran que pueden organizarse por sus propios medios para poner en marcha proyectos de especial interés para ellos mismos y la comunidad.

social que camina entre el estado y el mercado, un ámbito poblado por organizaciones capaces de combinar el espíritu empresarial, y la eficiencia que se presume a los negocios lucrativos, con la orientación hacia el bien común del estado y la administración pública. Con todo, Kingma (1997) apunta al trabajo de Weisbrod (*Towards a theory of voluntary non profit sector in a Three Sector Economy*, 1975) como el antecedente más antiguo del término tercer sector, haciéndolo coincidir exclusivamente con el fenómeno de las organizaciones no lucrativas. En cualquier caso, en sus orígenes el concepto se vinculaba a las organizaciones que prestaban sus servicios en el campo del bienestar social aunque, con posterioridad, la denominación se fue extendiendo al conjunto de organizaciones que, siendo de carácter privado, no tienen una finalidad lucrativa, al contrario de lo que ocurre con las organizaciones de carácter mercantil.

La ambigüedad conceptual y la heterogeneidad del colectivo investigado provoca que no exista una uniformidad terminológica cierta y precisa acerca del tercer sector. Al contrario, en la literatura científica concurren una diversidad de denominaciones referidas a esta compleja amalgama de organizaciones: Tercer Sector, Sector Voluntario, Sector no Lucrativo, Sector Filantrópico, Sector caritativo, Sector de Organizaciones no Gubernamentales, Sector independiente, Sector exento de impuestos, Economía Social (Sajardo y Chaves, 2006).

Según los profesores Jiménez y Morales (2008) existen dos concepciones diferentes acerca de la realidad emergente del tercer sector: la anglosajona –promovida sobre todo desde Estados Unidos y la Universidad John Hopkins– y la europeaca-nadiense (quebequense), promovida por el *Centre International de Recherche et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative* (CIRIEC). La corriente anglosajona se posiciona como la literatura del “non-profit sector” o del “non-profit organization” (entidad no lucrativa, ENL) (Weisbrod, 1975), considerando como tal a aquellas organizaciones privadas que, en virtud de sus reglas constitutivas, no pueden distribuir beneficios entre las personas que las controlan, teniendo que destinarse aquellos, bien a la realización de sus objetivos, bien a la ayuda de personas que no ejerzan ningún control sobre la organización.

Pese a constituir la visión más aceptada, la concepción anglosajona no siempre encaja bien dentro del contexto europeo. Por un lado, porque el enfoque estadounidense incide sobre la no distribución de beneficios y la exigencia de la no lucratividad, eliminando así del tercer sector a cualquier tipo de organización susceptible de repartir el excedente entre sus socios, por ejemplo las sociedades cooperativas que tan larga tradición tienen en algunos países europeos. Por otro, porque entre los requisitos del enfoque más divulgado –organización formal, privada, no lucrativa,

con autogobierno y con participación voluntaria (Salamon y Anheier, 1992)– no se encuentra un elemento tan característico de la visión europea como es el de la organización democrática. Estas circunstancias motivaron la aparición en Europa del enfoque de la Economía Social, entendido como un polo de utilidad social donde conviven una diversidad de colectivos cuyo origen se focaliza en la fuerza que emana de la sociedad civil, con la misión de satisfacer las necesidades de la sociedad y no para retribuir o dar cobertura a inversores o empresas: *non for profit vs non-profit*. De este modo, la primera de estas propuesta priorizaría los objetivos sociales, aceptando la obtención de beneficios no como un fin en sí mismo, sino como medio para garantizar la supervivencia de la organización. Esta aproximación se aleja parcialmente de la *non-profit* (sin beneficio), que excluiría del tercer sector a toda organización que obtuviera cualquier tipo de beneficio económico. Desde el punto de vista de la economía social, el tercer sector integraría a cuatro grandes tipos de entidades: las cooperativas, las mutualidades, las asociaciones y las fundaciones (Monzón, 2006), es decir, un campo muy amplio y heterogéneo que iría desde las grandes cooperativas que operan bajo las leyes del mercado pero con una marcada finalidad social, hasta pequeñas asociaciones benéficas y altruistas como las sociedades culturales, o las del voluntariado social.

No cabe duda de que la delimitación conceptual del tercer sector continúa siendo un tema abierto al debate que dista mucho de estar resuelto. Al contrario, el asunto presenta unos perfiles demasiado borrosos y no suficientemente definidos. Por eso mismo, toda investigación que ayude a identificar adecuadamente los elementos y características que definen a este sector supone una valiosa contribución y un importante progreso al conocimiento científico sobre este asunto. En este trabajo –que adoptan la visión anglosajona de *non-profit*– nos aproximamos al contexto laboral de los asalariados del sector, cercando el objeto de investigación en torno a la implicación emocional de estos empleados, una variable crítica y fundamental para sobrevivir en entornos turbulentos como el que caracteriza a estas organizaciones. A la relación entre implicación y entidades no lucrativas se dedica el próximo apartado.

3. La implicación emocional en las organizaciones del tercer sector

Las organizaciones sin ánimo de lucro difieren de las entidades lucrativas fundamentalmente en su misión y perspectiva organizativa. Aunque las similitudes y diferencias entre ambos sectores han sido objeto de profundos análisis e investiga-

ciones en la literatura científica, el análisis de los comportamientos, motivaciones y actitudes laborales de los asalariados en las organizaciones no lucrativas es aún incipiente. Precisamente, el presente estudio centra su atención en una de esas actitudes laborales que impactan de forma significativa tanto en el individuo como en la organización: la implicación laboral.

Los orígenes de la implicación laboral se remontan a los estudios de Lodahl y Kejner (1965), quienes definen este fenómeno como el “grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo así como la importancia del mismo en relación con su autoestima”. Desde este ángulo, se trataría de un constructo relativamente estable que reflejaría la orientación de una persona hacia su actividad laboral. Lodahl y Kejner (1965) consideran originariamente que el constructo integra tres dimensiones: la identificación psicológica, la relación contingencias desempeño–autoestima, y el desarrollo de sentimientos de deber y obligación hacia la organización. Una década después, Saleh y Hosek (1976) puntualizan cuatro acepciones diferentes para categorizar la implicación laboral: (a) supone una participación activa en el trabajo; (b) el trabajo constituye un elemento central en la vida del individuo; (c) se percibe el desempeño laboral como un aspecto crítico de la autoestima; y (d) la actividad se configura como un elemento central de la propia identidad.

El presente estudio focaliza la atención en la dimensión emocional o afectiva de la implicación laboral, denominada por Saleh y Hosek (1976) “contingencias desempeño–autoestima”. Esta dimensión es considerada por Yoshimura (1996) en términos de relación entre el apego que el empleado establece con su trabajo y la satisfacción que el mismo le reporta. Más recientemente, López–Araújo, Osca y Peiró (2007) se refieren a la implicación laboral como el grado en que el desempeño en el trabajo afecta a la autoestima del sujeto, y Abraham (2012) establece una conexión emocional entre la satisfacción y el éxito laboral derivado de la mejora de los niveles de productividad y creatividad. En suma, la implicación supone una reacción afectiva –y en consecuencia actitudinal– en el proceso de adaptación permanente del individuo a una situación de trabajo concreta. De esta manera, los sentimientos del sujeto se ven afectados por las experiencias vividas en el lugar de trabajo, debido a que existe un vínculo directo entre la esfera emocional del individuo y el contexto laboral al que pertenece.

El constructo actitudinal de la implicación laboral adquiere relevancia para cualquier tipo de organización por el simple hecho de que influye en una variedad de conductas y resultados organizativos (Ahmed y Islam, 2011; Mohsan et al., 2011; Al–Otaibi, 2010; Ketchand y Strawser, 2001), erigiéndose en herramienta moduladora de fenómenos tan relevantes como el absentismo (Wegge et al., 2007;

Harrison y Martocchio, 1998), la rotación laboral (Cohen, 2010; Simo, Fernández y Enache, 2010), el síndrome de *burnout* (Chauhan, 2009; López-Araújo, Osca y Rodríguez, 2008; López-Araújo, Osca y Peiró, 2007), la resolución de conflictos (Colvin, 2004) o el compromiso organizacional en su dimensión afectiva (Khan et al., 2011; Chughtai, 2008; Carmeli, 2005). Esta asociación se produce porque estar implicado con el propio trabajo genera unos procesos motivacionales que, a su vez, redundan en el rendimiento individual y en la eficacia y eficiencia organizativa. Los empleados con altos niveles de implicación hacen del trabajo un elemento central en su vida, centrando la mayoría de su atención en todo lo relacionado con el mismo (Hackett, Lapierre, y Hausdorf, 2001), siendo menos propensos a exhibir comportamientos de incumplimiento (Blau y Boal, 1987). Los empleados más identificados con sus trabajos presentan mayor probabilidad de invertir más tiempo, energía o esfuerzos en su desempeño profesional.

El fenómeno de la implicación laboral adquiere aún más importancia si cabe entre los asalariados que trabajan en el sector no lucrativo, ya que las particularidades idiosincráticas de este tipo de organizaciones –algunas de ellas de naturaleza económica, por ejemplo, la imposibilidad de distribución de los ingresos residuales– requieren de un tipo especial de empleados, trabajadores a los que motive más el objetivo social de la organización que su potencial retributivo (Hansmann, 1980). En esta línea, Rose-Ackerman (1996) argumenta que la misión ideológica predominante en este modelo organizativo necesita contar con trabajadores plenamente identificados con los valores subyacentes, es decir, personas que sientan la necesidad de trabajar en empresas socialmente responsables (Frank, 1996). En este sentido, las organizaciones sin ánimo de lucro ofrecen a los empleados un espacio donde, además de colaborar en la obtención de un producto o la prestación de un servicio, puedan encontrar otro tipo de recompensas de naturaleza intrínseca (Benz, 2005).

En comparación con las empresas privadas y la administración pública, el trabajo en las organizaciones sin ánimo de lucro debería proporcionar mayores retos, satisfacción y recompensas intrínsecas (Mirvis y Hackett, 1983). Es más, según Sternberg (2000) la implicación de algunos trabajadores no sólo depende de que se les trate de manera justa, que se sientan atraídos por la retribución, la satisfacción o por las posibilidades de crecimiento personal, sino que resulta crítico el carácter ético de los empleadores. A pesar de todo ello, al seleccionar en la presente investigación una muestra de asalariados de este tipo de entidades se ha observado que en las mismas cohabitan empleados implicados con otros que denotan evidentes signos de alienación laboral. Esta circunstancia, insuficientemente investigada, puede tener su origen en que la motivación que se presupone a estos sujetos constituye solo un primer paso del proceso de generación de comportamientos y actitudes en los

empleados, debiendo complementarse con el análisis de la fuerza o intensidad de tal motivación a la que se denominará implicación o compromiso (Riveros y Tsai, 2011). Es desde este enfoque desde el que la implicación laboral puede constituir una fuerza adhesiva que intensifique el deseo de permanecer como miembro de la organización, que mejore los niveles de esfuerzo en beneficio de la misma y que suponga la aceptación de sus valores y objetivos organizacionales (Mowday, Steers y Porter, 1979). Precisamente, en el siguiente apartado se desarrolla una investigación empírica dirigida a poner de manifiesto cuáles son los factores que determinan la aparición de sentimientos de implicación o alienación laboral en una muestra de asalariados de entidades sin ánimo de lucro.

4. Estudio empírico

4.1. Metodología de la investigación

La metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo se fundamenta en el modelo de regresión logística binaria, un caso particular de los denominados modelos de regresión con respuesta dicotómica. Esta técnica estadística permite desarrollar un modelo *logit* para estudiar la probabilidad de ocurrencia del suceso investigado –estar implicado emocionalmente con el puesto de trabajo– frente a la probabilidad de ocurrencia del suceso contrario: la ausencia de implicación con el trabajo o alienación laboral.

4.2. La muestra

Los datos utilizados para el desarrollo de la presente investigación se han obtenido de la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, elaborada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2010). Esta encuesta, que analiza las condiciones de trabajo en los 27 países de la Unión Europea, proporciona una valiosa cantidad de información sobre diferentes aspectos de las condiciones de trabajo que rigen en el mercado laboral europeo y, en concreto, sobre actitudes, percepciones y conductas de los empleados. La población objeto de estudio son todas las personas con 15 años o más asalariados por cuenta ajena, cuyo lugar habitual de residencia sea alguno de los estados miembros de la Unión Europea. Para conseguir los objetivos de la presente investigación se ha extraído una submuestra de 238 asalariados del sector no lucrativo, de los cuales el 52,1%

indica estar implicado, mientras que el 47,9% restante manifiesta sentimientos de alienación con respecto a su actividad. La presencia femenina en el tercer sector es dominante: 34,5% de hombres frente al 65,5% de mujeres. La edad media de los encuestados es de 43,7 años, algo superior entre los no implicados (45,6 años) y disminuyendo entre los asalariados más implicados con su actividad (42,1 años). Por último, el 49,6% declara haber cursado hasta estudios secundarios y un 50,4% ha completado estudios universitarios. Entre las personas implicadas se observa un nivel de formación más elevado (el 58,1% de ellos han terminado la Universidad) en comparación con los individuos alienados, ya que sólo el 42,1% de estos se encuentran en la misma situación.

4.3. Medidas

4.3.1. Variable dependiente

Para la medición de la implicación laboral en su dimensión emocional se han empleado varios de los ítems incluidos en la V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, relacionados con el bienestar psicológico de los trabajadores. Estos ítems son similares conceptualmente a los recogidos por González y De Elena (1999) en la versión castellana del cuestionario sobre implicación laboral desarrollado originalmente por Lodhal y Kejner (1965). La variable implicación se dicotomizó en dos niveles donde el valor 1 significa que el sujeto se encuentra implicado emocionalmente con su actividad laboral, mientras que el valor 0 hace referencia a una actitud de alienación en el puesto de trabajo.

4.3.2. Variables independientes

En base a la revisión bibliográfica realizada previamente con relación al fenómeno de la implicación laboral³, en el presente estudio se analizan una serie de variables independientes agrupadas en cuatro categorías: factores personales, condiciones laborales, contexto organizativo y variables actitudinales. A continuación se presentan de forma resumida, y agrupadas por categorías, las variables explicativas utilizadas para la construcción del modelo de regresión logística:

³ Para una revisión en mayor profundidad se puede consultar el trabajo de Lucia, Morales y Ariza (2012).

Características individuales: Sexo (0: Hombre; 1: Mujer), Edad (0: 15–24; 1: 25–39; 2: 40–54; 3: 55 o más), Nivel de formación (0: Sin estudios/primarios; 1: Estudios secundarios; 2: Estudios universitarios).

Condiciones laborales: Antigüedad (0: hasta 1 año; 1: 1–5 años; 2: 5–10 años; 3: más de 10 años), Tipo de contrato (0: Temporal; 1: Indefinido); Tipo de jornada (0: Parcial; 1: Completa); Jornada de trabajo prolongada (0: Sí; 1: No); Trabajo nocturno (0: Sí; 1: No); Trabajo en fin de semana (0: Sí; 1: No); Trabajo a turnos (0: Sí; 1: No); Responsabilidad (0: No directivo; 1: Directivo); Capacidad para decidir horario (0: No; 1: Sí); Autonomía sobre contenido trabajo (0: No; 1: Sí); Autonomía sobre ritmo trabajo (0: No; 1: Sí); Armonía horario laboral–personal (0: No; 1: Sí); Tareas monótonas (0: Sí; 1: No); Tareas complejas (0: No; 1: Sí); Tareas rotativas (0: No; 1: Sí); Trabajo en equipo (0: No; 1: Sí).

Contexto organizativo: Sector de actividad (0: Otros; 1: Servicios); Tamaño (0: Unipersonal; 1: 2–9 empleados; 2: 10–49 empleados; 3: 50 o más empleados).

Variables actitudinales: Satisfacción condiciones laborales (0: No; 1: Sí); Satisfacción con salario (0: No; 1: Sí); Estrés (0: No; 1: Sí); Motivación (0: No; 1: Sí).

4.4. Resultados de la investigación

En la tabla 1 se presentan los resultados de la estimación mediante regresión logística de los factores –personales, laborales, de contexto organizativo y actitudinales– que determinan el nivel de implicación emocional del individuo con su puesto de trabajo. En primer lugar hay que destacar que el estadístico de contraste aplicado para evaluar la eficiencia del modelo en su conjunto indica que existen razones suficientes para aceptar la validez del mismo⁴, es decir, para afirmar que el hecho de que un asalariado del sector no lucrativo esté implicado o alineado puede ser satisfactoriamente explicado por el conjunto de variables consideradas en la presente investigación. Además hay que destacar que las variables utilizadas revelan una importante capacidad de generalización del modelo –tal y como se comprueba al comparar las observaciones que han sido clasificadas correctamente, tanto de forma general como sobre todo para el colectivo de asalariados implicados con su actividad– lo que viene a demostrar su eficacia predictora. El modelo de regresión logística que se presenta en la tabla 1 clasifica correctamente al 68,9% de los casos,

⁴ La prueba ómnibus, utilizada para este fin, presenta los resultados siguientes: Chi–Cuadrado: 39,482; Sig. 0,000.

mejorando la capacidad de predicción entre el grupo de asalariados implicados (77,4%) en comparación con los que se muestran alineados (58,9%).

Como se puede apreciar en este modelo general, la probabilidad de que un empleado del tercer sector se encuentre implicado emocionalmente con su puesto de trabajo es mayor entre aquellos con un mayor nivel de formación y con contrato indefinido, asalariados de base, que no ocupan puestos de responsabilidad directiva, y que están acostumbrados a trabajar en equipo en una actividad que le genera sensación de estrés.

Con todo, el impacto de cada una de las variables significativas en la probabilidad de mostrar mayor o menor nivel de implicación emocional difiere sustancialmente de unas a otras, tal y como indica el análisis de los intervalos de confianza obtenidos para las correspondientes *odds ratios* (ver tabla 1). De esta manera, el efecto más intenso se aprecia en la variable estrés, de tal forma que un empleado del sector no lucrativo que se encuentre estresado presenta el triple de probabilidad de mostrarse implicado en comparación con otro que no lo esté (la probabilidad oscila entre el 622,7% y el 161,7%). A continuación aparecen la posibilidad de disfrutar de estabilidad laboral en un sector tan incierto como el no lucrativo (OR: 2,293; IC: 5,687–0,924) y el trabajo en equipo (OR: 2,171; IC: 4,229–1,115). Ambas variables, por este orden, duplican la probabilidad de implicación entre los empleados analizados. El resto de variables –formación y responsabilidad– también condicionan el desarrollo de las actitudes de implicación del trabajador, contribuyendo a la comprensión del fenómeno investigado aunque con menor intensidad que las referidas anteriormente.

TABLA I. Regresión logística: factores que determinan la implicación emocional e intervalo de confianza de odds ratios

| <i>Variables en el modelo</i> | <i>Odds ratios I.C. 95% para OR</i> | | | | | |
|--|-------------------------------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|
| | <i>B</i> | <i>E.T.</i> | <i>Wald</i> | <i>OR</i> | <i>Inf.</i> | <i>Sup.</i> |
| Formación (0: primarios; 1: Secundarios; 2: Universitarios) | 0,625 | 0,301 | 4,314 | 1,869 | 1,036 | 3,373 |
| Tipo de contrato (0: Temporal; 1: Fijo) | 0,830 | 0,464 | 3,204 | 2,293 | 0,924 | 5,687 |
| Trabajo en equipo (0: No; 1: Sí) | 0,775 | 0,340 | 5,195 | 2,171 | 1,115 | 4,229 |
| Estrés (0: No; 1: Sí) | 1,155 | 0,344 | 11,277 | 3,174 | 1,617 | 6,227 |
| Responsabilidad (0: Sí; 1: No) | -1,131 | 0,477 | 5,618 | 0,323 | 0,127 | 0,822 |
| Constante | -2,559 | 0,642 | 15,888 | 0,077 | | |
| χ^2 Test de eficiencia. Mod. Completo | 39,482 | | | | | |
| Grados de libertad | 5 | | | | | |
| Nivel de significación | 0,00 | | | | | |
| % Correcto de predicción | | | | | | |
| Modelo completo | 68,9% | | | | | |
| Modelo implicados emocionalmente | 77,4% | | | | | |
| Modelo alienados | 58,9% | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

Las profundas transformaciones sociales, económicas y tecnológicas que caracterizan al panorama organizativo actual exigen una renovación de las políticas y prácticas de recursos humanos, un nuevo estilo donde la humanización y el enriquecimiento del puesto de trabajo adquieran un auténtico significado estratégico para alcanzar resultados sostenibles a través de las personas. El análisis y seguimiento de actitudes como la implicación emocional en el puesto de trabajo permite conocer en profundidad emociones emergentes de los individuos que integran las organizaciones. Ello requiere un estilo de gestión que maneje eficazmente valores que emergen desde las entrañas de la organización, de forma que las personas dejen de ser consideradas un coste para pasar a ser un recurso estratégico a desarrollar.

Esta forma de actuar estaría alineada con el objetivo primordial de los procesos organizativos más recientes que persiguen mejorar la cohesión interna entre los individuos y las organizaciones (Thévenet, 1992). De este modo, el análisis de una de las herramientas más potentes que existen para mejorar el desempeño individual y organizacional –la implicación laboral– (Chughtai, 2008) permitirá la convergencia de intereses y necesidades con la generación de sinergias positivas para ambas partes. Esta argumentación justifica el estudio de la implicación de los trabajadores a nivel emocional como reacción afectiva a los procesos laborales en los que se encuentran inmersos, una línea de investigación coherente con la actual tendencia del management que sugiere la implantación de una dirección basada en emociones, sentimientos y valores (Dirección Por Valores–DpV)⁵ que tenga muy presente el modelo de diagnóstico e intervención de “gestión de sentimientos organizativos” (Fernández y Peñalver, 2005; Fernández, 2004).

Estas reflexiones adquieren aún más significado en las entidades no lucrativas, dadas las evidencias que confirman su incapacidad para competir en cuanto a condiciones laborales con las entidades públicas y las empresas privadas. En más ocasiones de lo que sería deseable existe la sensación de que hablar de salario, beneficios sociales, horario, etc. constituye un tema tabú, un asunto de conversación que de algún modo traiciona los principios y valores que subyacen en este tipo de organizaciones. Sin embargo, no hay que olvidar que la mayoría de las personas que se vinculan profesionalmente al tercer sector posiblemente lo hagan atraídas por motivaciones de índole ideológica –vocación de servicio, autorrealización personal, identificación con unos valores, etc.–, pero todas ellas tienen que cubrir, ya sea a nivel personal o familiar, esas necesidades básicas o pueriles a las que se refiere la tan manoseada pirámide de Maslow. Si en verdad las recompensas extrínsecas son más reducidas en las organizaciones no lucrativas, los motivos que justificarían que a un empleado de este sector le compense seguir prestando sus servicios en este tipo de institución deberían cimentarse en una fundamentación intrínseca. Según Mirvis y Hackett (1983), los empleados del tercer sector aportan a su actividad diaria una orientación no monetaria y un mayor compromiso, al mismo tiempo que encuentran mayor desafío, variedad, autonomía y capacidad de influencia en sus respectivos puestos de trabajo. Desde este punto de vista, las organizaciones del tercer sector emplearían una combinación de incentivos, extrínsecos e intrínsecos, para sincronizar las conductas individuales de los miembros con los valores implícitos en la misión organizacional, minimizando de este

⁵ Los profesores Salvador García y Simon Dolan acuñaron el término Dirección por Valores (DpV) el mismo año (1997), un modelo “triaxial” que radica en conseguir un buen equilibrio entre tres clases de valores: valores económicos, emocionales y éticos.

modo el riesgo asociado con la asimetría de la información y los comportamientos oportunistas potenciales.

Es precisamente en este contexto donde los resultados de la presente investigación alcanzan todo su valor. El conocimiento del perfil del empleado implicado emocionalmente con su puesto de trabajo facilitará a los gestores de las entidades no lucrativas el diseño e implantación de estrategias a nivel de gestión de personas. Conscientes de la trascendencia que este hecho puede tener a nivel práctico, en el presente trabajo se han puesto de manifiesto cuáles son las variables que fomentan los sentimientos de implicación emocional. De este modo, tras la aplicación de un análisis de regresión logística se han identificado cuáles son las variables que condicionan el desarrollo de sentimientos de implicación entre los asalariados del tercer sector. De este modo:

- a) La implicación emocional es mayor entre los empleados sin responsabilidad directiva, posiblemente porque la parte del salario a la que deben renunciar los directivos a cambio de un trabajo moralmente aceptable o socialmente valioso (Frank 1996; Rose–Ackerman, 1996) es mayor que entre los trabajadores de base.
- b) En sintonía con la investigación realizada por McMullen y Schellenberg (2003), los resultados del presente estudio identifican al trabajador del tercer sector como una persona con mayor formación académica en comparación con los empleados del sector lucrativo.
- c) El tipo de contrato de los asalariados del tercer sector constituye otro objeto de investigación de gran relevancia ya que la seguridad en el empleo supone un factor crítico del bienestar laboral de los empleados y de sus familias. La incertidumbre asociada a muchas de estas organizaciones, cuya base de financiación recae en su capacidad para captar proyectos que generen recursos –incluso anteponiendo criterios financieros a criterios de filosofía– impide a las organizaciones sin ánimo de lucro ofrecer a sus trabajadores un empleo a tiempo completo, viéndose obligada a confiar en trabajadores a tiempo parcial, con contratos temporales o personal voluntario (*Social Planning Council of Ottawa–Carleton*, 2001). La temporalidad afecta directamente a la calidad del empleo, ya que muy pocos trabajadores temporales participan en beneficios sociales tales como planes de pensiones, seguros de vida o cobertura sanitaria privada. En este sentido, los resultados de nuestra investigación confirman que la estabilidad laboral contribuye al desarrollo de sentimientos de implicación con el trabajo.

- d) La calidad del empleo también viene condicionada por las oportunidades que tienen los trabajadores de participar en las decisiones que afectan a su trabajo. En este aspecto, el diseño del puesto de trabajo constituye otro elemento de compensación intrínseca de gran relevancia, en especial en asuntos como la autonomía y el control sobre las decisiones, la retroalimentación, la disponibilidad de recursos suficientes o la oportunidad para desarrollar y utilizar las capacidades y habilidades propias. En el ambiente que se genera en el trabajo grupal se manifiestan las condiciones óptimas para que el empleado se sienta valorado y reconocido, lo que redundará en una mayor implicación emocional, tal y como se pone de manifiesto en los resultados obtenidos a partir del modelo de regresión logística.
- e) En la sociedad se ha extendido, en muchas ocasiones sin el suficiente rigor científico, la creencia de que la inestabilidad en el empleo, los bajos salarios y la precariedad de recursos provoca efectos negativos sobre este colectivo de trabajadores que se traduce, entre otras cosas, en una mayor rotación, insatisfacción o estrés, hasta tal punto de que algunos autores consideran que las organizaciones no lucrativas solamente son capaces de atraer a aquellos trabajadores que no están condicionados predominantemente por las remuneraciones de naturaleza monetaria (Bacchiaga y Borzaga, 2003). Sin embargo, los resultados de la presente investigación ponen de manifiesto que la probabilidad de que un trabajador del sector no lucrativo desarrolle sentimientos de implicación con su actividad laboral es mayor entre aquellos que se encuentra más estresados, generándose de este modo un círculo vicioso de implicación con el trabajo y estrés que contribuirá a mejorar el desempeño organizacional mientras no se superen unos límites saludables a nivel personal.

La presente investigación tiene importantes implicaciones prácticas ya que presenta cuáles son las variables sobre las que deberían actuar los responsables de recursos humanos de las organizaciones para mejorar el nivel de implicación de sus empleados. La posibilidad de encontrar diferentes vías para seducir a los trabajadores –no sólo en términos económicos sino también emocionalmente– no es un asunto baladí, incluso en las actuales circunstancias económicas en las que este tipo de ideas parecen descartadas de las estrategias empresariales. Sólo alcanzando a conocer exactamente qué y cómo se sienten los trabajadores en su lugar de trabajo podrán reorientarse las prácticas de gestión, en aras a alcanzar resultados sostenibles en el tiempo y organizaciones integradas por empleados implicados emocionalmente con su profesión.

6. Bibliografía

ABRAHAM, S. (2012) "Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction Survey", *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing*, Vol. 4, 1, pp. 27–37.

AHMED, I. Y ISLAM, T. (2011) "Decoding the relationship between employee's jobs related behaviors: A study of the telecom sector of Pakistan", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, 8, pp. 245–252.

AL-OTAIBI, A.G. (2000) "Job Involvement, personal characteristics and performance among White-Collar employees in the Kuwaiti civil service", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, pp. 211–233.

ANSHELL, C. Y GASH, A. (2008) "Collaborative Governance in Theory and Practice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, 4, pp. 543–571.

BACCHIEGA, A. Y BORZAGA, C. (2003) "The economics of the third sector: Toward a more comprehensive approach", en H. K. Anheier & A. Ben-Ner (Eds.), *The study of the nonprofit enterprise: Theories and approaches* (pp. 27–48). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic/Plenum.

BENZ, M. (2005) "Not for the Profit, but for the Satisfaction? –Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms", *Kyklos*, Vol. 58, 2, pp. 155–176.

BLAU, G. Y BOAL, K. (1987) "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, Vol. 2, 2, pp. 288–300.

BRYCE, H.J. (2006) "Nonprofits as Social Capital and Agents in the Public Policy Process: Toward a New Paradigm", *Non profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, 2, pp. 311–318.

CARMELI, A. (2005) "Exploring determinants of job involvement: an empirical test involvement: an empirical test", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, 5, pp. 457–472.

CHAUHAN, D. (2009) "Effect of job involvement on burnout". *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, 3, pp. 441–453.

CHUGHTAI, A.A. (2008) "Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour", *Institute of Behavioral and Applied Management*, Vol. 9, 2, pp. 169–182.

COHEN, A. (2010) "The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A comparison of Three Models". *Human Relations*, nº3, pp. 387–417.

COLVIN, A.J.S. (2004) "The relationship between employee involvement and workplace dispute resolution". *Relations Industrielles–Industrial Relations*, Vol 59, 4, pp. 681–704.

DREESSEN, E. (2001) "What We Should Know about the Voluntary Sector but Don't. Isuma", *Canadian Journal of Policy Research*, Vol 2, 2, pp. 11–19.

ETZIONI, A. (1973) "The Third Sector and Domestic Missions", *Public Administration Review*, Vol. 33, 4, pp. 314–323.

FERNÁNDEZ, A.J. (2004) *Feelings Management. La Gestión de los Sentimientos Organizacionales*, MindValue–La Caixa.

FERNÁNDEZ, A.J. Y PEÑALVER, O. (2005) *Management, una aplicación práctica: la gestión de los sentimientos organizativos. Druk Comunicación*.

FRANK, R. (1996) "What Price the Moral High Ground?", *Southern Economic Journal*, 63, pp. 1–17.

GARCÍA, S. Y DOLAN, S. (1997) *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw Hill.

GONZÁLEZ, L. Y DE ELENA, J. (1999) "Medida de la implicación en el trabajo: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario: Job Involvement", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, nº 15, pp. 23–44.

HACKETT, R.D., LAPIERRE, L.M. Y HAUSDORF, P.A. (2001) "Understanding the links between work commitment constructs". *Journal of vocational behavior*, Vol. 58, 3, pp. 392–413.

HANSMANN, H. B. (1980) "The role of nonprofit enterprise", *The Yale law journal*, Vol. 89, nº5, pp. 835–901.

HARRISON, D. Y MARTOCCHIO, J. (1998) "Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes", *Journal of Management*, Vol. 24, 3, pp. 305-350

JIMÉNEZ-ESCOBAR, J. Y MORALES-GUTIÉRREZ, A. C. (2011) "Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation?", *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 73, pp. 29-56.

JIMÉNEZ-ESCOBAR, J. Y MORALES-GUTIÉRREZ, A.C. (2008) "Tercer sector y univocidad conceptual: necesidad y elementos configuradores", *Rev. Katál. Florianópolis*, Vol. 11, 1, pp. 84-95.

KETCHAND, A. A. Y STRAWSER, J. R. (2001) "Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 13, 1, pp. 221-251.

KHAN, T.I., JAM, F.A., AKBAR, A. Y KHAN, M. B. (2011) "Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan International", *Journal of Business and Management*, Vol. 6, 4, pp. 252-262.

KINGMA, B.R. (1997) "Public good theories of the non-profit sector: Weisbrod revisited", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 8, 2, pp. 135-148.

LEVITT, T. (1973) *The Third Sector—New Tactics for a Responsive Society*. Nueva York: A Division of American Management Associations.

LODHAL, T.M. Y KEJNER, M. (1965) "The definition and measurement of job involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49, pp. 24-33.

LÓPEZ-ARAÚJO, B., OSCA SEGOVIA, A., Y PEIRÓ SILLA, J. M. (2007) "El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral", *Psicothema*, Vol. 19, 1, pp. 81-87.

LÓPEZ-ARAUJO, B., OSCA-SEGOVIA, A. Y RODRÍGUEZ MUÑOZ M.D.L.F (2008) "Role stress, job involvement and burnout in Spanish professional soldiers", *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 40, 2, pp. 293-304.

LUCIA-CASADEMUNT, A.M.; MORALES-GUTIÉRREZ, A.C. Y ARIZA-MONTES, J.A. (2012) "La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico", *Intangible Capital*, Vol. 8, 2, pp. 364-405.

McMULLEN, K. Y SCHELLENBERG, G. (2002) "Mapping the Non-Profit Sector", Canadian Policy Research Networks. Ottawa.

MIRVIS, P. H. Y HACKETT, E. J. (1983) "Work and work force characteristics in the nonprofit sector". *Monthly Lab. Rev.* Vol. 106, pp. 3-6

MIRVIS, P. Y HACKETT, E. (1983) "Work and Work Force Characteristics in the Non-profit Sector", *Labor Review*, Vol. 106, 4, pp. 3-12.

MOHSAN, F., NAWAZ, M. M., KHAN, S. M., SHAUKAT, Z. Y ASLAM, N. (2011) "Impact of customer satisfaction on customer loyalty and intentions to switch: Evidence from banking sector of Pakistan", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, 2, pp. 1982-1991.

MONZÓN, J.L. (2006) "Economía social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del tercer sector", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 57, pp. 9-24.

MOSCOSO, R.A. Y TSAI, T.S.T. (2011) "Career Commitment Vs Organizational Commitment: A Comparison Between For-Profit And Non-Profit Sectors", In *International Conference on Management (ICM 2011) Proceeding* (No. 2011-078-298). Conference Master Resources.

MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. Y PORTER, L.W. (1979) "The measurement of organizational commitment", *Journal of vocational behavior*, Vol. 14, 2, pp. 224-247.

ROSE-ACKERMAN, S. (1996) "Altruism, Nonprofits, and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, 2, pp. 701-728.

SAJARDO, A. Y CHAVES, R. (2006) "Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, pp. 87-116.

SALAMON, L. Y ANHEIER, H. K. (1992) "In Search of the Nonprofit Sector: the Question of Definitions", *Voluntas*, Vol. 3, 2, pp. 125-152.

SALEH, S.D. Y HOSEK, J. (1976) "Job involvement: Concepts and Measurement", *Academy of Management Journal*, 19, pp. 213-224.

SALLAN, J. M.; SIMÓ GUZMÁN, P.; FERNÁNDEZ, V. Y ENACHE, M. (2010) "Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organi-

zación: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad”, *Cuadernos de gestión*, Vol. 10, 2, pp. 15–27.

SOCIAL PLANNING COUNCIL OF OTTAWA–CARLETON (2001) *Advancing the Community by Strengthening the Voluntary Sector: Report on the 2001 Community Consultation*. Ottawa: Social Planning Council of Ottawa–Carleton.

STERNBERG, E. (2000) *Just business: Business ethics in action*, Oxford University Press.

THÉVENET, M. (1992) Les styles de direction. *Encyclopédie du management*, Paris: Vuibert.

WEGGE, J., SCHMIDT, K.H., PARKES, C. Y VAN DICK, R. (2007) “Taking a sickie. Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n °80, pp. 77–89.

WEISBROD, B. A. (1975) *Towards a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy*, in Phelps, E. (Ed.) *Altruism, Morality and Economic Theory*, New York: Russell Sage Foundation.

YOSHIMURA, A. (2007) *Job Involvement of Scientists in Basic Research and Human Resource Management*, Tokyo, Japan: Keio–Gijuku Daigaku Publishing.