

LA MEDICIÓN DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO Y SUS ANTECEDENTES: UN ESTUDIO EMPÍRICO
EN EL ÁREA DE ALERGOLÓGIA DE LOS HOSPITALES PÚBLICOS ESPAÑOLES

*Andrés Salas Vallina**
*Joaquín Alegre Vidal***
*Rafael Fernández Guerrero****

RESUMEN:

La búsqueda de la felicidad en el trabajo es un objetivo de enorme importancia para muchas personas y organizaciones. Sin embargo, existe una carencia importante la investigación acerca de cómo aumentarla (Chivato Pérez et al., 2011), así como una amplia dispersión de medidas relacionadas (Hackman, 2009). No se conoce ninguna medida que recoja con la suficiente amplitud la medición de la felicidad en el trabajo (Fisher, 2010), por lo que en este estudio proponemos un modelo integrativo que nos aporte la medida de este nuevo constructo. Proponemos que la felicidad en el trabajo se compone de tres constructos ya consolidados en la literatura. La primera hipótesis de esta investigación es que la felicidad en el trabajo es la variable latente que tiene como variables explicativas el compromiso individual, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo. Nuestro modelo analizará cómo mejorar la felicidad en el trabajo en un contexto intensivo en conocimiento, como es el de los médicos españoles especialistas en alergología, para lo que se considerará el papel del liderazgo transformacional como variable explicativa. Nuestra segunda hipótesis será que el liderazgo transformacional tiene un efecto directo y positivo sobre la felicidad en el trabajo. Además, valoraremos el papel mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo de esa relación, por lo que nuestra tercera hipótesis afirmará que

* Doctor en Organización de Empresas. Universitat de València • andres.sva@gmail.com

** Dpto. Dirección Empresas. Universitat de València • joaquin.alegre@uv.es

*** Dpto. Dirección Empresa. Universitat de València • rafael.fernandez@uv.es

la capacidad de aprendizaje organizativo tiene un efecto mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo. Utilizando modelos de ecuaciones estructurales, mostraremos que los resultados confirman las tres hipótesis, es decir, que la felicidad en el trabajo puede medirse de la forma propuesta, alcanzando una excelente capacidad explicativa, que el liderazgo transformacional tiene un efecto directo y positivo sobre la felicidad en el trabajo y que la capacidad de aprendizaje organizativo explica mejor la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo que si sólo consideramos la relación directa de estas dos últimas variables. Los resultados, por tanto, van a permitir sugerir que las organizaciones deberían reconsiderar el papel del liderazgo transformacional y del aprendizaje organizativo para mejorar la gestión de los recursos humanos en las organizaciones de servicios públicos del sector sanitario, especialmente afectadas por el síndrome del burn-out (Chivato Pérez et al., 2011), dadas las importantes implicaciones que la mejora de la calidad de vida en el trabajo puede tener en este sector.

PALABRAS CLAVE:

Liderazgo transformacional; satisfacción laboral; felicidad; compromiso organizativo; aprendizaje.

ABSTRACT:

The pursuit of happiness at work is particularly interesting for many people and even for organisations. However, there is a significant lack of research on its antecedents (Chivato Pérez et al., 2011), and a wide dispersion of related measures (Hackman, 2009). In fact, there is a need to find a more accurate measure for happiness at work (Fisher, 2010), and in our research aim to achieve it. Thus, we propose that happiness at work is composed of three constructs already established in the literature leading to our first hypothesis: happiness at work is the latent variable which is composed by individual commitment, job satisfaction and affective organizational commitment. Our model will analyze how to improve happiness at work in a knowledge-intensive context, the medical staff working in allergy units of Spanish public hospitals, which has special interest for research, considering the role of transformational leadership as an explanatory variable. Our second hypothesis is that transformational leadership has a direct and positive effect on happiness at work. In addition, we assess the mediating role of organizational learning capability between the relationship of transformational leadership and happiness at work, so our third hypothesis is: the organizational learning capability has a mediating effect on the relationship between transformational leadership and happiness at work. Using structural equation modeling, we show that results confirm the three hypotheses: happiness at work can be measured through a new construct, reaching an excellent explanatory power, transformational leadership has

a direct and positive effect on happiness at work and organisational learning capability explains better the relationship between transformational leadership and happiness at work than if we only consider the direct relationship between these two variables. Results suggest that organisations should reconsider the role of transformational leadership and organizational learning capability to improve human resource management in public service organizations in the healthcare sector, which is particularly affected by problems of burn-out (Chivato Pérez et al., 2011).

KEYWORDS:

Transformational leadership; job satisfaction; happiness; organisational commitment; learning.

1. INTRODUCCIÓN

Gran parte de la investigación en el área de organización de empresas está centrada en profundizar en el estudio de las variables explicativas del resultado económico. No hay duda de la importancia de variables como la productividad o el resultado económico como fin último de cualquier modelo de investigación científica, sin embargo, es importante tener en cuenta una variable que consideramos de especial relevancia en la vida de cualquier persona y para cualquier organización: la felicidad en el trabajo. La felicidad podría considerarse el aspecto fundamental que todos pretendemos lograr en nuestras vidas, y sería especialmente interesante estudiar cómo lograr una mejora de calidad de vida en nuestro trabajo diario gestionando mejor las condiciones en que lo ejercemos. Este estudio pretende subrayar el papel clave que juega el constructo felicidad en el trabajo para las organizaciones, tratando de volver a hacer consciente al ser humano, y en particular a investigadores y académicos del área de organización de empresas, de la importancia que tiene gestionar las organizaciones desde un punto de vista humano.

Las emociones están continuamente presentes en las cuestiones relativas a nuestro trabajo. Sin embargo, la felicidad en el trabajo no es un concepto que se haya estudiado suficientemente. Durante años se han investigado diferentes constructos bajo la perspectiva de Luthans (comportamiento organizativo positivo), analizando a diferentes niveles los antecedentes y consecuencias de constructos como satisfacción laboral, compromiso organizativo, motivación, implicación, sin llegar a mostrar la necesaria capacidad explicativa.

Este trabajo se enmarca en la perspectiva teórica de Luthans, quien definió el comportamiento organizativo positivo como “el estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas de los recursos humanos orientadas de forma positiva” (Luthans, 2002).

El debate en torno a la importancia de la felicidad en el trabajo está abierto (Fineman 2006; Roberts 2006; Hackman 2009; Luthans and Avolio 2009; Fisher 2010; Atkinson and Hall 2011) y es necesario avanzar en el estudio de este constructo. Para Fisher (2010), una de las razones que explican la existencia de este debate es la falta de una medida suficientemente explicativa para medir la felicidad en el trabajo.

En este trabajo, el primer objetivo es encontrar una variable adecuada para medir la felicidad en el trabajo. A continuación nos centraremos en el efecto que el liderazgo transformacional tiene sobre la felicidad en el trabajo para concluir considerando el papel de la capacidad de aprendizaje organizativo como variable mediadora de esta relación. En el siguiente apartado introduciremos la revisión del marco conceptual para continuar con la metodología, hipótesis y finalizaremos con los resultados y la discusión.

2. MARCO TEÓRICO

Nuestro modelo teórico se ubica en el marco del enfoque de las Capacidades Dinámicas, la cual parte de la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta última afirma que las organizaciones pueden obtener rentas económicas superiores como consecuencia de poseer ventajas competitivas sostenibles gracias a que las organizaciones tengan recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991). La Teoría de las Capacidades Dinámicas aporta la reflexión de que la ventaja competitiva surge como resultado de alinear adecuadamente las variables organizativas endógenas con las exógenas (Wang y Ahmed, 2007). Las empresas con mejores resultados en entornos competitivos son las que tienen una capacidad de respuesta más rápida y las que son capaces de innovar de forma rápida y flexible (Teece et al., 1997), y crear empleados felices podría aportar una importante capacidad dinámica a la organización. Esta investigación profundiza, en el marco de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, el punto de vista positivo del comportamiento organizativo, el desarrollado por Luthans (2002).

2.1. FELICIDAD EN EL TRABAJO

El origen del estudio de la felicidad parte del punto de vista positivo del comportamiento humano. La Organización Mundial de la Salud define “salud” como un “estado completo de bienestar físico, psíquico y social y no la mera ausencia de enfermedad o minusvalía (WHO, 1948). Sin embargo, hasta hace poco tiempo, se ponía el foco en reducir los problemas individuales o sociales de forma más o menos urgente sin potenciar la salud mental o física, probablemente por los condicionantes sociales del momento (Antonovsky, 1987). El estudio del comportamiento en las organizaciones se centraba en los aspectos negativos de la psicología humana (*burn out*, desmotivación, falta de comunicación). Fue Seligman, a finales del s. XX, quien planteó la necesidad de conocer con mayor profundidad el concepto de bienestar en sus diferentes campos de investigación.

El punto de vista positivo del comportamiento puede clasificarse en tres bloques (Seligman, 2000): El estudio de las emociones positivas, de los rasgos positivos y de las organizaciones positivas. Peterson (2006) añade un cuarto bloque: Las relaciones positivas (Peterson, 2006). La realidad es que tenemos muy poca información acerca del funcionamiento de emociones positivas como el agradecimiento, el amor o la felicidad. De esta falta de información resulta la dificultad para poder poner nombre a determinadas emociones o para definir algunas como la felicidad, por lo que sería un avance para la investigación poder definir adecuadamente estas emociones.

Para explicar el concepto de felicidad partimos de la existencia de unanimidad en que ésta se compone de un aspecto hedónico y otro eudaimónico. El hedonismo se refiere a los sentimientos de placer en la vida, como el buen estado de las relaciones personales, familiares, laborales, el mantener una buena salud, etc. La eudaimonia la nombró por primera vez Aristóteles, y se identifica con hacer lo que uno debe hacer en la vida siendo coherente, buscando desarrollarse como ser humano tanto a nivel personal como laboral. Ambos aspectos van unidos y es necesario considerarlos para poder explicar la felicidad.

La felicidad en el trabajo es un concepto poco tratado por la investigación académica, aunque se hayan estudiado numerosas constructos relacionados con ella a nivel individual, temporal y organizativo.

Existe una amplia variedad de medidas relacionadas con la felicidad en el trabajo. La satisfacción laboral (job satisfaction), la más conocida de ellas, puede recoger aspectos hedónicos y eudaimónicos del puesto de trabajo. Está directamente relacionada con el funcionamiento organizativo y el resultado (Rowden, 2002) y ha sido relacionada con la inteligencia emocional por Chiva y Alegre, (2008). El compromiso individual (engagement) mide el afecto positivo asociado al trabajo, su dedicación, entusiasmo, energía... (Macey y Schneider, 2008). La implicación laboral (involvement) se refiere a un grado de implicación laboral tal que el trabajo pasa a formar parte crucial de la vida de una persona. El compromiso organizativo (organisational commitment) mide el compromiso individual con la empresa, y puede recoger además de aspectos cognitivos, aspectos afectivos si se mide con la escala de Allen y Meyer (1990). La resiliencia es otra variable relacionada con el comportamiento positivo en las organizaciones, y se refiere a la capacidad de afrontar problemas y salir de ellos sin secuelas traumáticas. Para Calhoun y Tedeschi (1999), se define como “El cambio positivo que un individuo experimenta como resultado del proceso de lucha que emprende a partir de la vivencia de un suceso traumático”.

Las emociones positivas tienen importantes consecuencias. Se observan una gran cantidad de efectos como la mejora para resolver problemas, el aumento de la creatividad, la mejora de la capacidad para hacer frente a dificultades, la flexibilidad, la ampliación de pensamientos y la construcción de recursos futuros (Fredrickson,

1998). La felicidad tiene importantes implicaciones no sólo para la salud humana sino para el contexto social y laboral de las personas (Lyubomirsky et al., 2005). Beauregard encontró que las emociones positivas mejoran el resultado (Beauregard, 2010).

Fredrickson (2003) afirma que deben cultivarse las emociones positivas no sólo como un fin sino como un medio para lograr mejorar el funcionamiento en las organizaciones. Cameron et al. (2003) mostraron el efecto de las emociones positivas sobre la creatividad y la calidad en la comunicación interpersonal.

Autores como Fredrickson (2001) afirma que en un contexto organizativo, las personas deben promover las emociones positivas para avanzar en su desarrollo individual y organizativo y conseguir un funcionamiento óptimo.

Actualmente las emociones positivas en el trabajo pertenecen a un campo de investigación joven que tiene mucho que avanzar para poder explicar los fenómenos que tiene por objeto de estudio.

2.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Aunque el concepto de líder transformacional es relativamente reciente, las personas que han demostrado tener las características de este tipo de liderazgo han existido desde hace muchos más años.

El concepto de liderazgo transformacional lo nombró por primera vez Burns (1978), el cual lo definió como “alguien que busca tanto el potencial en sus colaboradores, como satisfacer mayores necesidades, comprometiéndolos totalmente con la organización”. Así mismo, sugiere que el líder transformacional genera una relación cuyo resultado es “una mutua estimulación que transforma a los colaboradores en líderes y podría convertir a los líderes en agentes morales”.

Burns (1978) afirmó que era posible distinguir entre líderes transaccionales y transformacionales. El líder transformacional fomenta la capacidad de desarrollo y proporciona unos niveles de compromiso mayores de los colaboradores con los objetivos de la organización. Según Bass (1990) el liderazgo transformacional “se da cuando los líderes amplían los intereses de sus colaboradores, cuando generan conciencia y se acepta la misión del equipo, y cuando son capaces de mover a los empleados más allá de sus propios intereses y a favor del bien de todo el equipo. Un mayor compromiso y capacidad de trabajo llevan a un esfuerzo adicional y a una mayor productividad. (Barbutto, 2005).

El liderazgo transformacional también se ha definido como “la habilidad para motivar y fomentar la estimulación intelectual a través de la inspiración” (Avolio et al., 2004; Dvir et al., 2002).

Los líderes transformacionales son capaces de elevar las necesidades de la gente, desde bajos niveles centrados en la supervivencia (siguiendo la jerarquía de Maslow),

hacia niveles superiores (Yukl, 1999). Además, pueden motivar a sus colaboradores para llegar más allá de sus propios intereses para lograr metas colectivas (Feinberg, Ostroff y Burke, 2005).

Numerosos artículos han estudiado la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y un gran número de consecuencias, como la relación de este constructo con el absentismo y la satisfacción laboral (George and Jones, 1997; Staw et al., 1994; Weiss and Cropanzano, 1996), con el resultado organizacional (Howell and Avolio, 1993). Se ha afirmado que influye positivamente en el aprendizaje y en la innovación y mejora el resultado empresarial (Argyris and Schön, 1996; Glynn, 1996; Senge et al., 1994), y que los líderes transformacionales son estratégicos para la creación de climas laborales que estimulen el aprendizaje organizativo (Densten, 2005; Senge, 1990). Hay estudios que reflejan que el liderazgo transformacional influye en la actitud de los miembros de las organizaciones, y crea una idea común que ayuda a alcanzar los objetivos empresariales.

2.3. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

El aprendizaje organizativo ha estado presente en la literatura durante décadas, pero únicamente ha adquirido especial importancia desde la década de 1990 (Easterby-Smith and Araujo, 1999).

En el desarrollo del aprendizaje organizativo, primero intervinieron investigadores de diferentes áreas sin mostrar interés por el proceso de aprendizaje, lo cual provocó que se fragmentara conceptualmente, y que no hubiera un consenso sobre el modelo adecuado de aprendizaje organizativo. Las ideas entorno al aprendizaje organizativo han ido surgiendo, superponiéndose y desapareciendo a lo largo del tiempo, siendo un área dinámica y en constante evolución (Easterby-Smith, 2000). Las líneas más puristas hablaban de que el aprendizaje organizativo es la suma de los aprendizajes individuales, y de que no deben atribuirse características humanas a objetos inanimados como las organizaciones (March and Olsen, 1975). Otros investigadores afirmaban que el aprendizaje organizativo es más que el aprendizaje de los individuos.

La literatura que ha estudiado el aprendizaje organizativo se puede dividir en dos perspectivas (Easterby-Smith and Araujo, 1999): una **cognitiva**, basada en el aprendizaje individual, y otra basada en un **aprendizaje social** a partir de las interacciones en las relaciones humanas.

Argyris y Schön fueron los primeros en proponer modelos que facilitarían el aprendizaje organizativo. Argyris y Schön (1978) distinguían entre aprendizaje “single-loop” y “double-loop”, partiendo de los conceptos de aprendizaje de primer y segundo orden de Gregory Bateson. En el aprendizaje “single-loop”, las personas, grupos u organizaciones modifican sus comportamientos teniendo en cuenta la diferencia entre

los resultados esperados y los que finalmente resultan. En el aprendizaje “double-loop”, las personas, grupos u organizaciones se cuestionan las asunciones previas de las acciones y sus resultados, de forma que si son capaces de observar y modificar estas asunciones previas se crea el aprendizaje “double-loop”.

Kim (1993) integra las visiones de Argyris, March y Olsen y Kofman en un único modelo que analiza los cortes de los flujos de información que llevan a fracasos en el aprendizaje organizativo, como por ejemplo el hecho de que una acción individual se rechace a nivel organizativo por motivos políticos o de otra índole.

Nonaka y Takeuchi (1995) desarrollaron un modelo espiral en cuatro pasos de aprendizaje organizativo. Primero diferenciaron los conceptos de conocimiento tácito y explícito y describieron un proceso que alternaba entre ambos tipos de conocimiento.

Bontis, Crossan y Hulland (2002) testaron empíricamente un modelo de aprendizaje organizativo que combinaba stocks y flujos de conocimiento a lo largo de tres niveles de análisis: individual, grupal y organizativo. Los resultados mostraron una relación negativa y significativa entre la no alineación de stocks y flujos en el resultado organizativo.

Flood (1999) analizó el concepto de aprendizaje organizativo planteado por Peter Senge y la teoría de Argyris y Schön. Flood pretendía replantear “La Quinta Disciplina” de Senge (Senge, 1990) a través de la teoría de sistemas. El autor define el aprendizaje organizativo en términos de estructura, proceso, significado, ideología y conocimiento en el contexto de la filosofía de la ciencia.

Hay una tendencia en la literatura que muestra una creciente importancia de la perspectiva social del aprendizaje (Easterby-Smith and Araujo, 1999). Éste, para Lave and Wenger (1991) se entiende como la participación en comunidades de aprendizaje. Esta investigación tiene como marco de referencia teórico la perspectiva social constructivista del aprendizaje. Esta teoría afirma que el aprendizaje es fruto de las conversaciones e interacciones entre las personas (Lave and Wenger, 1991). Esta teoría supuso un importante cambio en la idea de que el aprendizaje es una acción de procesar información y modificar estructuras mentales. Se aprende a partir de la interacción social bajo determinadas características materiales y socioculturales (Edmondson, 1999). La literatura que ha estudiado tanto la “organización que aprende” como el “aprendizaje organizativo” ha subrayado la importancia que tienen determinados facilitadores para el aprendizaje (Dibella et al., 1996). El enfoque prescriptivo o basado en la “organización que aprende” intenta describir aquello que asegura la capacidad de aprendizaje: experimentación, mejora continua, trabajo en equipo, resolución de problemas en grupo, observación y participación (Goh and Richards, 1997). La literatura centrada en el aprendizaje organizativo también ha estudiado los factores que facilitan el aprendizaje Chiva et al. (2007) desarrollaron un sistema de medición entendiendo la capacidad de aprendizaje organizativo como un concepto

que contiene cinco dimensiones: *experimentación*, *asunción de riesgo*, *interacción con el entorno*, *diálogo y toma de decisiones participativa*. Este modelo se explica teniendo en cuenta la importancia de las interacciones (individuales, grupales, de valores, procesos, etc.).

La experimentación se refiere al uso de nuevas soluciones, nuevas ideas, siendo curioso, llevando a cabo cambios en la forma de trabajar. *La asunción de riesgo* supone permitir cometer errores y trabajar bajo incertidumbre. *La interacción con el entorno* tiene en cuenta las relaciones que la organización tiene con sus competidores y los sistemas económico, social, monetario y político-legal. *El diálogo* tiene una especial importancia desde el punto de vista social para el aprendizaje organizativo. *La toma de decisiones participativa* es el nivel de influencia que los empleados ejercen en el proceso de toma de decisiones.

Considerando la importancia que el aprendizaje organizativo tiene en la literatura, y el contexto de nuestra investigación, se propone la capacidad de aprendizaje organizativo como variable mediadora de nuestro modelo.

3. HIPÓTESIS

Una de las razones que hacen necesaria una medida suficientemente explicativa de la felicidad en el trabajo (Fisher, 2010) es la dispersión y falta de concreción en su medición. Hasta ahora, la satisfacción laboral ha sido la medida más utilizada para analizar los aspectos relacionados con el bienestar en el trabajo, aunque este constructo no nos aporta la suficiente información como para poder explicar la existencia de la felicidad en el trabajo, por lo que existe una necesidad de avanzar hacia una medida más completa. Por ello, el **primer objetivo de este trabajo** es conocer si la felicidad en el trabajo podemos medirla de forma más amplia a través del compromiso individual, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo.

Fischer (2010) propone que algunas personas son más felices que otras en sus organizaciones en función de cuatro variables: el entorno, las características personales, la interacción con el medio y la predisposición a la felicidad. Nosotros podemos actuar sobre variables como el entorno o la interacción con el medio. Warr (2007) describió una serie de factores motivacionales relacionados con el entorno y con la interacción con él, que pueden influir en la motivación laboral: poder controlar uno mismo el trabajo, tener la oportunidad de utilizar las propias habilidades, la existencia de variedad, la existencia de un entorno transparente, el contacto con otros, la disponibilidad de dinero, la seguridad física, la posición social, la supervisión que demuestre apoyo, la igualdad y el desarrollo profesional. Warr (2007) identifica la supervisión en el trabajo como un factor motivacional. Sabemos que el liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con mostrar una supervisión que demuestre apoyo y genere confianza en los empleados, para lo

cual es necesario que éstos vivan cierto bienestar en su trabajo, por lo que sería interesante conocer si el liderazgo transformacional tiene alguna conexión con la felicidad en el trabajo.

Es importante recordar, siguiendo a Burns (1978), el líder transformacional es aquel que “busca incrementar el potencial de sus colaboradores y satisfacer sus principales necesidades de forma que se logre un compromiso total con la organización”. Hay un interés creciente en el concepto de liderazgo transformacional (Felfe and Schyns, 2010; García Morales et al. 2008; Tourish et al., 2010), y la literatura todavía no ha analizado su relación con la felicidad en el trabajo. Con todo ello, en nuestro estudio queremos plantear como **segundo objetivo** conocer si el liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo y directo sobre felicidad en el trabajo.

Parece evidente que el estudio del liderazgo transformacional tiene más sentido en contextos creativos e intensivos en conocimiento, y nuestro estudio se centra en los médicos especialistas en alergología en los hospitales españoles. La actividad de los médicos especialistas en alergología se considera intensiva en conocimiento ya que está caracterizada por una constante necesidad de ampliar y renovar conocimientos en el ámbito práctico y por una movilidad también en el marco teórico, que se traduce en multitud de publicaciones que se suceden a diario, así como en constantes revisiones de guías de práctica clínica para el ejercicio rutinario de la profesión médica.

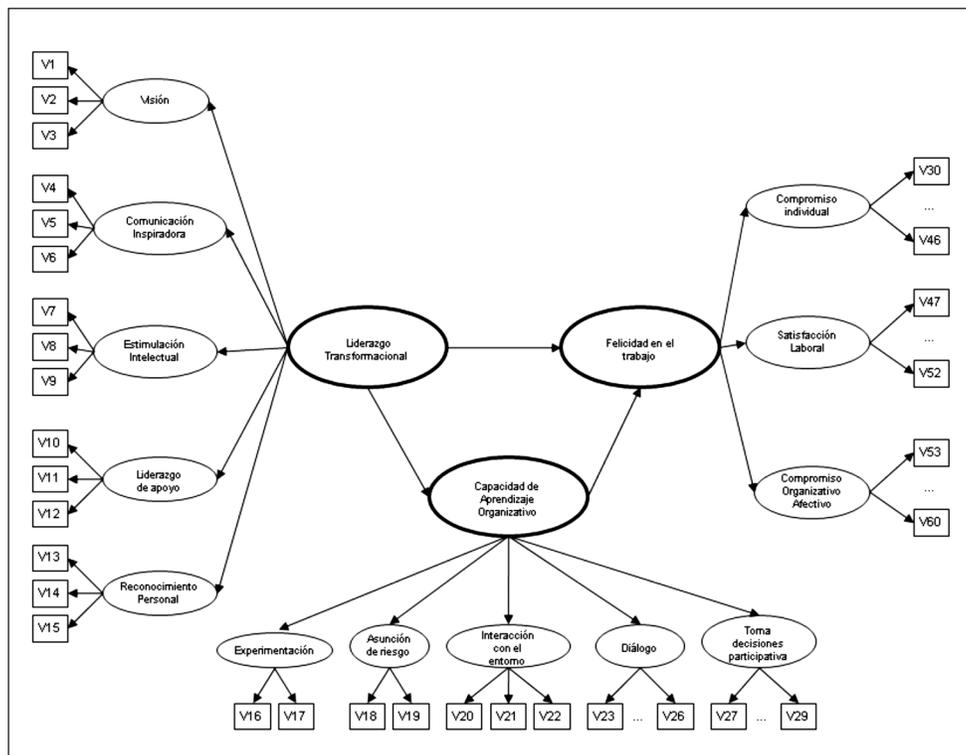
En las organizaciones, el estilo de liderazgo es especialmente importante si nos encontramos en entornos intensivos en conocimiento (Mintzberg 1998), ya que el liderazgo influye en aquellas condiciones organizativas que favorecen el desarrollo de habilidades, creatividad e innovación. El liderazgo transformacional se ha relacionado con la creación de conocimiento organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995) y con el resultado organizativo (Lyles and Easterby-Smith, 2003).

Dado que el estilo de liderazgo tiene una influencia demostrada sobre el aprendizaje organizativo (Stern et al., 2008; Senge, 1990), en este estudio pretendemos explicar el papel de la capacidad de aprendizaje organizativo en la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo.

Por tanto, las hipótesis de nuestro estudio son:

- H1: La felicidad en el trabajo es la variable latente determinada por el compromiso individual, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo.
- H2: El liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y directo en la felicidad en el trabajo.
- H3: La capacidad de aprendizaje organizativo ejerce un papel mediador entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo.

GRÁFICO 1. MODELO PROPUESTO. EFECTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO Y PAPEL MEDIADOR DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO



4. METODOLOGÍA

En esta propuesta de investigación la realidad que se pretende observar es el efecto que tiene el liderazgo transformacional en la felicidad en el trabajo. En esta relación se incluye además una variable mediadora, la capacidad de aprendizaje organizativo, que permite observar un efecto directo y otro indirecto del estilo de liderazgo transformacional sobre la felicidad de los empleados.

La unidad de análisis en este estudio es el individuo. La mayor parte de las investigaciones del comportamiento organizativo se han centrado en este nivel de análisis, y aunque el constructo felicidad en el trabajo puede estudiarse desde análisis a nivel de grupo o a nivel temporal, en este estudio nos centramos en el nivel individual.

La observación de la realidad se centra en un grupo muy concreto de trabajadores: el personal médico de los servicios de alergia españoles. El motivo de elegir esta población es porque se trata de una muestra intensiva en conocimiento. Esto resulta especialmente interesante cuando se estudian variables que tienen más sentido en este contexto, como el estilo de liderazgo transformacional.

El proceso de recogida de información se realizó mediante encuestas a través de un cuestionario electrónico. De esta manera se consigue un ahorro de costes, una disponibilidad inmediata de la información y datos fácilmente trasladables a programas de tratamiento de datos.

La literatura previa ha medido el liderazgo transformacional de diversas maneras (Kusunoki et al., 1998). Para medir el estilo de liderazgo transformacional vamos a utilizar la escala producida por Rafferty y Griffin (2004), la cual está basada en House (1998) y Podsakoff et al. (1990).

El “Inventario de Liderazgo Transformacional” de Podsakoff et al. (1990), se ha utilizado para evaluar el comportamiento en cuanto a liderazgo. Esta escala se diseñó para medir las seis dimensiones clave del liderazgo transformacional identificadas en la literatura (Bass, 1985). Éstas son: articular una visión, crear un modelo adecuado, fomento de la aceptación de metas para el equipo, expectativa de altos resultados, dar apoyo individualizado, y estimulación intelectual. Las investigaciones previas utilizando esta escala generalmente han soportado la estructura de las hipótesis.

Para medir la capacidad de aprendizaje organizativo utilizaremos una escala tipo Likert, desarrollada y validada por Chiva et al. (2007). Es una escala de 7 valores donde 1 representa estar totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. La escala mide las cinco dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo definidas por Chiva et al. (2007).

La felicidad en el trabajo, como se ha comentado anteriormente, se medirá a través de tres constructos: compromiso individual, satisfacción laboral y compromiso organizativo afectivo. Estos tres constructos no se han utilizado nunca antes en ningún otro estudio como medida de la felicidad en el trabajo de manera conjunta. El *compromiso individual* lo mediremos a través de la escala UWES (Utrecht Work Enthusiasm Scale). Para este constructo es el instrumento de medida más utilizado. Incluye tres subescalas: vigor, dedicación, and absorción. UWES ha sido validado en numerosos países (Schaufeli et al., 2002). El siguiente constructo que medirá la felicidad en el trabajo es la *satisfacción laboral*. Para medirlo se ha utilizado la escala desarrollada por Schriesheim and Tsui, 1980 (Tsui et al., 1992). El tercer constructo es *compromiso organizativo afectivo*, entendido como sentimientos de pertenencia a la organización. Este constructo se ha medido a través de la escala de Allen and Meyer (1990).

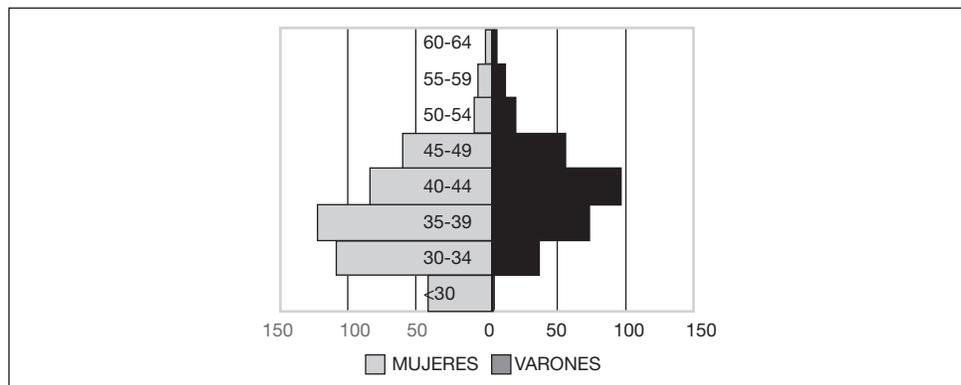
El universo objeto de estudio es el personal médico especialista de los servicios de alergia en España. Entre el 20% y el 30% de la población española sufre algún tipo de alergia y el gasto en salud en España asciende al 8,2% del P.I.B (Amaya Pombo y García Pérez, 2005). Se trata de un universo intensivo en conocimiento, lo cual constituye un

entorno apropiado donde situar tanto la teoría como la práctica de los estudios de liderazgo actuales. Es en este contexto de donde emanan muchas de las ideas actuales sobre el liderazgo, por lo que es de gran importancia cualquier estudio que lo tenga en cuenta. Los gerentes deberían dejar más espacio de actuación a los colaboradores ya que los primeros conocen menos de cerca el trabajo diario en este tipo de contextos y la cultura laboral en los profesionales que trabajan en estos entornos los hace menos proclives a estar subordinados a jerarquías (McAuley et al. 2000). Algunos autores destacan que estilos de liderazgo indirectos y facilitadores son especialmente importantes en contextos intensivos en conocimiento (Mintzberg 1998).

Para recoger los datos se ha elaborado un cuestionario electrónico al que han tenido acceso los especialistas médicos a través de una contraseña. Se ha contactado con todos ellos por correo electrónico para informales de la importancia y el significado del estudio y se realizará un seguimiento para tratar de tener el máximo número de cuestionarios respondidos. El contacto se ha realizado con la colaboración de la Sociedad Española de Alergología e Inmunología Clínica (SEAIC) y con las diferentes sociedades de las respectivas comunidades autónomas.

La especialidad de Alergología e Inmunología Clínica se encuentra totalmente consolidada en España, con un sistema de formación de calidad reconocida. Analizando los datos disponibles, se trataría de una población relativamente joven, con sólo un 8,82% superando la edad de 50 años, frente a un 19,29% en el conjunto de los médicos, y altamente feminizada, con una tasa de feminización de 58,12%, frente al 47% del conjunto de la profesión.

FIGURA 1. AMAYA, C. (2005)



El trabajo de campo ha llevado a cabo ante el primer semestre de 2012.

Los modelos de ecuaciones estructurales son una de las herramientas más potentes en las ciencias sociales para el estudio de relaciones causales sobre datos no

experimentales cuando estas relaciones son de tipo lineal (Batista-Foguet y Coenders, 2000). Según Hair et al. (2006) todas las técnicas de ecuaciones estructurales se distinguen por dos características: La estimación de relaciones de dependencia múltiples y cruzadas, y la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.

Para esta propuesta de investigación se ha considerado esta metodología ya que resulta especialmente útil que en el modelo teórico propuesto una variable dependiente se pueda convertir en variable independiente en posteriores relaciones de dependencia. Esta metodología proporciona estimaciones de la fuerza de todas las relaciones establecidas mediante hipótesis entre variables en un modelo teórico, ofreciendo información sobre el impacto directo de una variable sobre otra así como sobre el impacto vía otras variables mediadoras.

5. RESULTADOS

Esta propuesta de investigación pretende crear un modelo explicativo de gestión organizativa con un enfoque integrador, dando a conocer de una forma científica cómo incrementar la calidad de vida en el trabajo. Para validar este modelo, vamos a comprobar las tres hipótesis de nuestro trabajo.

5.1. COMPROBACIÓN DE LA MEDIDA DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

5.1.1. Metodología para la comprobación de la escala de medida

La primera hipótesis afirma:

H1: La felicidad en el trabajo es la variable latente determinada por el compromiso individual, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo.

Por tanto vamos a validar la escala de medida de la felicidad en el trabajo. A través de las escalas de medida recopilamos información para valorar los conceptos que componen nuestro modelo. Las escalas se componen de variables observables y pueden tener varias dimensiones. Para comprobar las propiedades de las escalas de medida utilizadas primero analizaremos la dimensionalidad del concepto, para pasar a continuación a estudiar la fiabilidad y la validez de las escalas. La dimensionalidad de la escala nos da información sobre si la estructura factorial que da lugar a la variable latente es correcta. La fiabilidad permite valorar la calidad de la escala en cuanto a posibles desviaciones generadas por errores causales. La validez nos garantiza que estamos midiendo lo que pretendemos medir de forma adecuada.

A través de las ecuaciones estructurales podemos analizar la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez de las escalas de medida utilizando para ello el análisis factorial confirmatorio (Del Barrio y Luque, 2000; Hair et. al., 2006). El Alfa de Cronbach es un

coeficiente que ha sido históricamente utilizado para evaluar las escalas de medida. Valores altos de este coeficiente indican, en principio, una alta fiabilidad de la escala de medida. Sin embargo, esto no garantiza que todas las valoraciones de los ítems provengan de una única variable latente (DevVellis, 1991). El Alfa de Cronbach no es capaz de indicar el número de variables latentes que influyen sobre los ítems de la escala, de forma que puede presentarse un valor alto para este coeficiente debido a altos valores en las correlaciones medias entre los ítems con una estructura factorial incorrecta. El análisis factorial confirmatorio permite definir a priori el número de variables latentes y sus relaciones con las variables observables, por lo que se imponen unas restricciones iniciales que determinan las variables que están afectadas y por qué factores, las variables que tienen errores de medida, los factores que están correlacionados o qué valor tendrá una carga basándonos en estudios previos (Del Barrio y Luque, 2000). En contraste con esto, en el análisis factorial exploratorio no se determina el número de factores ni se analiza el error de medida, lo cual no facilita la comparación de los enunciados teóricos (Long, 1991).

En la tabla 1 se presentan los diferentes métodos que se utilizarán para la comprobación de las propiedades de las escalas de medida.

TABLA 1. METODOLOGÍA PARA LA COMPROBACIÓN DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA. FUENTE: HAIR ET AL. (2006)

PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS	METODOLOGÍA DE COMPROBACIÓN
ANÁLISIS DE LA DIMENSIONALIDAD	Estimación y ajuste del modelo del que teóricamente se deduce la construcción del instrumento de medida, a través del análisis factorial confirmatorio
COMPROBACIÓN DE LA FIABILIDAD	Fiabilidad de cada indicador $\geq 0,5$ Fiabilidad compuesta $\geq 0,7$
ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DE CONTENIDO	Revisión de la literatura
ANÁLISIS DE LA VALIDEZ CONVERGENTE	Coefficiente de Bentler-Bonett $\geq 0,9$ Magnitud de las cargas factoriales $\geq 0,4$ Coefficientes de los valores t $\geq 1,96$ (estadísticamente significativos)
ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DISCRIMINANTE	Matriz de correlaciones entre las dimensiones

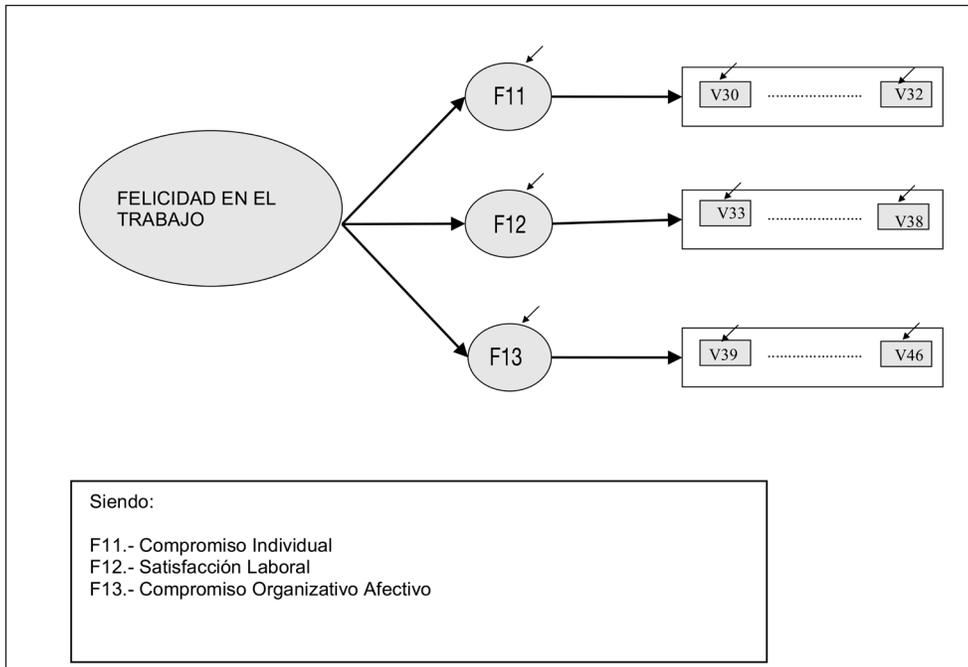
La Felicidad en el Trabajo se medirá a través de tres escalas de medida ya validadas. La escala de medida de Schaufeli et al. (2002) medirá el Compromiso Individual. Está compuesta por diecisiete ítems que dan lugar a tres dimensiones: Vigor (seis ítems), Dedicación (cinco ítems) y Absorción (seis ítems). Las respuestas se reflejan en una escala Likert 1-6. La segunda escala medirá la Satisfacción Laboral. Para ello utilizaremos la escala desarrollada por Schriesheim y Tsui (1980), compuesta por seis ítems, cada uno de ellos con siete posibles respuestas en una escala Likert. El Compromiso Organizativo Afectivo se medirá a través de la escala de Allen y Meyer (1990), formada por ocho ítems, cada uno con respuestas en una escala Likert 1-7.

5.1.2. Dimensionalidad del constructo felicidad en el trabajo

El análisis de la dimensionalidad nos permitirá comprobar a través del análisis factorial confirmatorio si la estructura factorial propuesta es correcta, observando el ajuste del modelo factorial de segundo orden.

En la figura 2 se presenta en un diagrama la dimensionalidad de la felicidad en el trabajo.

FIGURA 2. DIMENSIONES DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO



En la tabla 2 se muestran los estimadores estandarizados de los parámetros del modelo:

TABLA 2. CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS Y ERRORES DE MEDIDA Y PERTURBACIONES DEL MODELO

Medida	F11	F12	F13	LT	Errores y perturb.
V30	0,971 (1)				0,241
V31	0,978				0,209
V32	0,968				0,252
V33		0,930 (1)			0,369
V34		0,942			0,334
V35		0,958			0,286
V36		0,967			0,256
V37		0,970			0,242
V38		0,969			0,246
V39			0,955 (1)		0,296
V40			0,934		0,359
V41			0,940		0,341
V42			0,944		0,331
V43			0,952		0,305
V44			0,967		0,255
V45			0,962		0,271
V46			0,979		0,202
F11				0,945 (1)	0,327
F12				0,977	0,213
F13				0,964	0,267

(1) El parámetro ha sido igualado a la unidad para fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ($t \geq 1,96$).

TABLA 3. VALORES DE AJUSTE DEL MODELO FACTORIAL DE SEGUNDO ORDEN DE FELICIDAD EN EL TRABAJO

Mod.	Satorra-Bentler χ^2	g.l.	p-valor	BBNFI	CFI	RMSEA	NC (= $\chi^2 / \text{g.l.}$)
LT	141,632	116	0,053	0,981	0,997	0,036	1,221

En la tabla 2 observamos como todas las cargas factoriales son suficientemente elevadas y significativas. En la tabla 3 se puede apreciar el ajuste correcto del modelo factorial de segundo orden Felicidad en el Trabajo. El estadístico chi-cuadrado presenta un valor p-valor superior al nivel de significación de 0,05, y el resto de indicadores indican la unidimensionalidad del constructo: el valor del indicador BBNFI es superior a 0,90, el CFI está muy próximo a la unidad, el chi-cuadrado normado tiene un valor inferior a cuatro (ver valores de referencia en Tabla 1) y el indicador RMSEA está próximo a cero.

5.1.3. *Fiabilidad de la escala de la felicidad en el trabajo*

En la siguiente tabla (tabla 4) podemos observar los valores de la R^2 , los cuales superan en todos los casos el valor de 0,50, por lo que los datos de la fiabilidad individual son satisfactorios.

La fiabilidad compuesta de cada factor ofrece niveles excelentes, todos por encima de 0,7, lo cual quiere decir que cada conjunto de ítems explica una parte de la variación del factor mucho más grande que la explicada por el error de medida.

TABLA 4. FIABILIDAD DE LOS FACTORES DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

Modelo	Fiabilidad Compuesta	R ² DE LOS INDICADORES							
		V30	V31	V32					
F11	0,986	0,942	0,956	0,937					
F12	0,994	0,864	0,888	0,918	0,934	0,941	0,939		
F13	0,960	0,912	0,871	0,884	0,890	0,907	0,935	0,926	0,959

5.1.4. *Validez del contenido de la escala de la felicidad en el trabajo*

La literatura ya ha utilizado previamente las escalas que miden la Felicidad en el Trabajo. En este trabajo se han utilizado las escalas originales de Schaufeli et al. (2002), Schriesheim y Tsui (1980) y Allen y Meyer (1990) sin realizar ningún cambio o adaptación, por lo que podemos decir que su contenido es válido.

5.1.5. *Validez convergente de la escala de felicidad en el trabajo*

Para comprobar la validez convergente nos centraremos en comprobar si la medida utilizada tiene una alta correlación con otras que valoran el mismo concepto (Camisón, 1999). Estudiaremos la validez convergente a través del índice de Bentler-Bonet (Bentler y Bonet, 1980), del valor de las cargas factoriales y de los valores t

(Bollen, 1989). Un valor del índice BBNFI superior a 0,9, valores de las cargas factoriales mayores que 0,4 (Hair et al., 2006) y valores de t superiores a 1,96 (Anderson y Gerbing, 1982) nos permitirán afirmar que el modelo supera la validez convergente. En las tablas 2 y 3 encontramos que se cumplen todas estas condiciones.

5.1.6. Validez discriminante de la escala de la felicidad en el trabajo

A través de la validez discriminante podremos comprobar en qué grado dos medidas desarrolladas para medir conceptos similares están relacionadas, de forma que nos permitirá asegurar que la escala mide aquello que queremos medir y no otros conceptos. La validez discriminante nos permitirá ratificar que cada dimensión de la Felicidad en el Trabajo mide aspectos distintos del constructo. Para comprobarlo estudiaremos las correlaciones entre las diferentes dimensiones Luque (1997). Comprobando que los coeficientes de correlación son menores o iguales a 0,90 podremos afirmar que existe validez discriminante. En nuestro caso, como puede observarse en la Tabla 5, todas las correlaciones entre las dimensiones de la Felicidad en el Trabajo son inferiores a 0,90 excepto la última, aunque supera muy ligeramente el valor de 0,90, por lo que puede afirmarse que cada dimensión del constructo está midiendo aspectos diferentes de éste, tal y como seguiremos comprobando más adelante

TABLA 5. CORRELACIONES ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE FELICIDAD EN EL TRABAJO

	F11	F12	F13
F11	1		
F12	0,897	1	
F13	0,865	0,905	1

Todos los coeficientes de correlación son estadísticamente significativos ($p < 0,01$)

Como comprobación final podemos utilizar el método de validación discriminante de investigaciones como la de Chiva et al. (2007) o Gatignon et al., (2002). Estos autores analizan dos a dos las dimensiones de cada escala, de forma que puede afirmarse que ambas dimensiones son diferentes si puede rechazarse la hipótesis de que forman uno solo (Escrig, 2001). Utilizaremos el Análisis Factorial Confirmatorio como herramienta de comprobación, estimando posteriormente otro modelo en el que se fije a la unidad la correlación entre las dimensiones de la Felicidad en el Trabajo. Si el resultado es una diferencia estadísticamente significativa, podemos afirmar que existe validez discriminante. Como puede observarse en la Tabla 6, el modelo donde la correlación es diferente de la unidad ajusta claramente mejor para cada par de constructos, de forma que se confirma que son constructos diferentes (Gatignon et al., 2002).

TABLA 6. CORRELACIÓN, GRADOS DE LIBERTAD, CHI-CUADRADO Y P-VALOR DE LAS DIMENSIONES DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

	Compromiso individual				Satisfacción laboral			
	\emptyset	d.f.	χ^2	p	\emptyset	d.f.	χ^2	ab
Satisfacción laboral	0,924	26	33,68	0,143				
	1	27	43,80	0,021				
Compromiso organizativo afectivo	0,919	43	50,40	0,200	0,942	76	104,23	0,017
	1	44	63,65	0,017	1	77	105,93	0,016

5.2. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DOS Y TRES: EL EFECTO DIRECTO Y MEDIADOR DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

En este apartado comprobaremos las hipótesis dos y tres analizando dos modelos, uno de efecto directo y otro de mediación siguiendo el enfoque de Tippins y Sohi (2003): el modelo directo estudiará la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo, y el de mediación analizará la misma relación pero considerando el papel mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo. El contraste de nuestras hipótesis comienza estimando el modelo de efecto directo entre liderazgo transformacional y felicidad en el trabajo. Es necesario comprobar si existe una relación significativa entre estas variables, ya que de lo contrario no podría existir un efecto mediador (Hair et al., 2006).

Consideraremos que la capacidad de aprendizaje organizativo ejerce un efecto mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo si (Tippins y Sohi, 2003):

- 1) Se explica más varianza de la felicidad en el trabajo en el modelo con la variable mediadora
- 2) La relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo es significativa

- 3) En el modelo de medición parcial desaparece o disminuye considerablemente la relación significativa entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo
- 4) Se da una relación significativa entre la capacidad de aprendizaje organizativo y la felicidad en el trabajo.

Con estas condiciones se podría concluir que la variable mediadora explica en parte el efecto de la variable dependiente sobre la independiente. Siguiendo a Hair et al. (2006), cuando el efecto directo no es significativo en el modelo de mediación se debe a que estamos ante un efecto de mediación total.

TABLA 7. BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO DIRECTO Y DEL MODELO DE MEDIACIÓN

Bondad del ajuste	Modelo directo	Modelo de mediación
S-B χ^2	593,21	1.287,457
Grados de libertad	455	973
χ^2 /Grados de libertad	1,303	1,323
p-valor	<0,01	<0,01
BBNFI	0,947	0,912
BBNNFI	0,986	0,976
CFI	0,987	0,977
RMSEA	0,043	0,044

Observamos que en el modelo de efecto directo todos los parámetros estimados son significativos con $t \geq 1,96$, el valor RMSEA es de 0,043, inferior al límite establecido de 0,08, con un índice BBNFI, BBNNFI y CFI superiores a 0,90 y el índice chi-cuadrado normado tiene un valor de 1,30 (dentro de los valores recomendados). Aunque el p-valor sea inferior a 0,05, podemos concluir que el ajuste del modelo estructural es sobradamente aceptable (ver Tabla 1).

Si estimamos el modelo de mediación, comprobamos que presenta también un p-valor inferior a 0,05, sin embargo, el RMSEA es muy reducido y los índices BBNFI, BBNNFI y CFI superan el umbral de 0,90, presentando el chi-cuadrado normado un excelente valor de 1,323. Por tanto, podemos afirmar que el modelo de mediación ajusta perfectamente (ver Tabla 1).

TABLA 8. VERIFICACIÓN A TRAVÉS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES DEL CUMPLIMIENTO DEL EFECTO MEDIADOR DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN LA RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y FELICIDAD EN EL TRABAJO

Ecuación estructural	R ²
Modelo directo	
FT=0,255*LT (t=2,968)	0,065
Modelo de efecto parcial	
FT=0,089*LT+0,622*CAO (t=0,727) (t=5,794)	0,309
CAO=0,459*LT (t=3,903)	0,134

En cuanto a la interpretación de los resultados, y siguiendo a Tippins y Sohi (2003), vamos a comprobar si se cumplen los requisitos necesarios para justificar el papel mediador de la capacidad de aprendizaje organizativo en la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo:

- 1) En la Tabla 8 podemos observar las ecuaciones estructurales del modelo junto con los valores del R² de las ecuaciones. Estos datos nos indican que el modelo de mediación (0,309) explica una mayor proporción de la varianza de la felicidad en el trabajo que el modelo de efecto directo (0,065).
- 2) Existe un efecto directo y positivo entre liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizativo ($\beta_2 = 0,366$, $t=5,794$, $p<0,01$).
- 3) En el modelo de mediación desaparece la relación significativa entre liderazgo transformacional y felicidad en el trabajo. Mientras que el modelo directo presenta una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo ($\alpha=0,373$, $t=2,968$, $p<0,01$), en el modelo de mediación el efecto directo es no significativo ($\beta_1 = 0,061$ $t=0,727$).
- 4) Además, observamos una relación directa entre capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo ($\beta_3 = 0,531$, $t=3,903$).

En el Gráfico 2 se presenta el modelo de mediación con sus respectivas cargas factoriales. Debido al número de variables utilizadas y por razones de espacio no se han trasladado al gráfico el resto de valores, los cuales son superiores a 0,4.

En conclusión, la capacidad de aprendizaje organizativo ejerce un efecto mediador entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo, lo cual implica que se cumple nuestra segunda hipótesis. Será necesario, por tanto, considerar de forma especial las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo en el estudio de la influencia del liderazgo transformacional sobre la felicidad en el trabajo, ya que de lo contrario no podremos explicar adecuadamente esta relación.

GRÁFICO 2. RESULTADOS DEL MODELO



Bondad del ajuste	Modelo de mediación
S-B χ^2	1.287,457
Grados de libertad	973
χ^2 /Grados de libertad	1,323
p-valor	<0,01
BBNFI	0,912
BBNNFI	0,976
CFI	0,977
RMSEA	0,044

6. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

Estamos convencidos que la felicidad es el aspecto fundamental que todos pretendemos lograr en nuestras vidas, y en este estudio hemos conseguido medirla y conocer mejor cómo lograrla en nuestro entorno laboral. En nuestro trabajo se muestra la importancia que tiene el estilo de liderazgo y la oportunidad de aprender en nuestro puesto de trabajo para conseguir ser más felices. Siguiendo a Gavin y Mason (2004): “para llegar a ser felices es condición necesaria que seamos felices en nuestro trabajo”. Partiendo de la perspectiva del comportamiento organizativo positivo de Luthans, y continuando el debate estudios previos en torno al bienestar individual o la satisfacción laboral (Bateman et al, 1983; Glisson, 1988; Judge et al, 1994; Diener et. al, 1999; Chiva and Alegre, 2008; Chivato Pérez et al., 2011), hemos recopilado los principales constructos relacionados con el bienestar individual en el trabajo, hemos revisado la literatura en todos sus niveles y hemos concluido que hacía falta avanzar en los antecedentes del bienestar individual en el trabajo, así como una medición más amplia de éste que ha dado lugar a un nuevo constructo: la felicidad en el trabajo.

Siguiendo a Fisher, las características que debe poseer toda organización para mejorar la felicidad en el trabajo son, entre otros, una cultura organizativa saludable, respetuosa y de apoyo, un liderazgo competente a todos los niveles, un trato justo, seguridad y reconocimiento, un diseño de los puestos de trabajo para que sean interesantes, retadores, autónomos, facilitar el desarrollo de habilidades para mejorar las competencias y permitir el crecimiento personal, etc.

Las principales causas de la felicidad en las organizaciones, por tanto, tienen relación con las características de la organización, del trabajo, del *supervisor*, y otros aspectos del entorno, y en consecuencia *el liderazgo y el aprendizaje* podrían intervenir en la explicación de la felicidad laboral. Estudios previos de Daugherty et al. (1998) o Visser et al. (2003) relacionan el estilo de liderazgo con la satisfacción laboral, de forma que malos estilos de liderazgo (falta de respeto, ausencia de liderazgo) dan lugar a una menor satisfacción, y aportan una posible relación del aprendizaje organizativo con variables próximas al bienestar individual (motivación, satisfacción laboral...). Con todo ello, creamos un modelo global que relacione el liderazgo transformacional, el aprendizaje organizativo y la felicidad en el trabajo, del que se desprenden importantes conclusiones que facilitarán el avance en el estudio de la felicidad en el trabajo.

La medición de la Felicidad en el Trabajo supone la aportación de un nuevo constructo a la literatura medido con la amplitud necesaria. Fisher (2010) hace una llamada reclamando la necesidad de recoger mejor la medición de la

Felicidad en el Trabajo, ya que las mediciones realizadas hasta ahora son de variables relacionadas con ésta. Nosotros elegimos escalas ya validadas para medir el compromiso individual, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo, de forma que partimos de una base sólida para su estudio. En nuestro trabajo comprobamos que la nueva medida para la felicidad en el trabajo cumple con todas los requisitos estadísticos para su validez, por lo que podemos medir y conceptualizar la felicidad en el trabajo. Este nuevo constructo integra la dispersión actual de medidas y permite abrir nuevos horizontes para el estudio de la calidad de vida en el trabajo.

Hemos podido comprobar cómo los resultados demuestran que la primera hipótesis se cumple, es decir, que el liderazgo transformacional ejerce un efecto directo y positivo sobre la felicidad en el trabajo. Para esta hipótesis todos los parámetros estimados son significativos y presenta unos buenos niveles de ajuste. Podemos concluir que aquellos directivos que dan la oportunidad a sus colaboradores de opinar en el proceso de elaboración de los objetivos, que tienen en cuenta las necesidades y valores de éstos y que en definitiva integran a sus empleados en la organización, generarán mayores niveles de felicidad laboral frente a los colaboradores que no tienen la oportunidad de trabajar en este contexto. La integración de los trabajadores en la organización puede generar un aumento de la calidad y de la productividad siempre que se apliquen buscando satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Siguiendo la segunda hipótesis, en el análisis de resultados encontramos que la capacidad de aprendizaje organizativo ejerce un efecto mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo. Por tanto, las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo (la experimentación, la aceptación de riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa) ejercen un papel clave en la relación entre liderazgo transformacional y felicidad en el trabajo, creando las condiciones necesarias para que el primero produzca un resultado positivo y significativo en la segunda. Considerando la reflexión de Easterby-Smith et al. (2003), acerca de la falta de evidencia empírica en estudios que relacionen el liderazgo con el aprendizaje, podemos afirmar que este trabajo aporta un importante resultado empírico centrándonos en un estilo de liderazgo concreto y bien conocido, el liderazgo transformacional. Esta investigación contribuye a la literatura de liderazgo y en concreto a aquella que lo relaciona con el aprendizaje organizativo (García Morales et al., 2008). Los estudios previos que relacionaban el liderazgo con la satisfacción laboral no han llegado nunca a medir la felicidad en el trabajo, por no existir una medida como ésta. Con estos resultados presentamos un modelo en el que el liderazgo transformacional es un antecedente de la felicidad laboral bajo unas condiciones concretas: aquellas que facilitan el aprendizaje organizativo.

Cuidar a los empleados es especialmente importante. La falta de salud por enfermedad o por emociones negativas, genera una ausencia de compromiso por falta de energía. La felicidad en el trabajo es una fuente de energía que resulta clave para conseguir grandes resultados. El bienestar es una herramienta de atracción del talento, además de que facilita la generación de ideas al reducir las preocupaciones.

En el contexto de los servicios médicos de la especialidad de alergología, esta investigación puede generar mucho interés para los trabajadores y responsables de servicio. Nuestro trabajo propone un modelo para medir el bienestar de los trabajadores de los servicios médicos de alergología, de forma que permite conocer la calidad de las condiciones de trabajo y evaluar los efectos del estilo de liderazgo. Si esta medición permite mejorar las posibilidades de aprender de los médicos y facilita un estilo de liderazgo motivador, que se entregue al desarrollo profesional de las personas y les implique más en los objetivos organizativos, las repercusiones en la sociedad serán notables.

Pensamos que este estudio permitirá conocer mejor el papel clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones sanitarias y servirá para comprobar de una manera muy directa el nivel de satisfacción y compromiso en el puesto de trabajo. Las emociones positivas ayudan a adquirir habilidades y a desarrollar el capital social. Ponemos a disposición de la comunidad médica una herramienta para mejorar la calidad de vida en el trabajo, lo cual puede tener beneficios a largo plazo e influir sobre el aprendizaje organizativo. Las personas felices son más receptivas para aprovechar las oportunidades en el trabajo, colaboran más con sus compañeros, tienen más confianza en sí mismos y son más optimistas (Cropanzano y Wright, 2001). El interés por el trabajo incrementa el deseo de explorar y asimilar nueva información (Fredrickson, 2001). Siguiendo a Fredrickson y Branigan (2005) e Isen (2000) hay evidencia de que el afecto positivo produce una expansión y flexibilización de la organización cognitiva. El resultado organizativo depende en último término de los recursos humanos y de sus relaciones interpersonales (Beauregard, A., 2010).

7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este estudio, inevitablemente, tiene limitaciones. Nos hemos centrado en un sector concreto, el sector servicios, lo cual genera unos resultados que sería interesante comprobar si son generalizables a otras organizaciones del mismo sector. El sector servicios representa un alto porcentaje del PIB nacional e incluye a un gran número de organizaciones intensivas en conocimiento. También sería relevante conocer si en otros sectores, como el productivo, se cumple el modelo propuesto. Por otro lado, esta propuesta de investigación se sitúa en un momento determinado de tiempo, sin contemplar la evolución temporal que un estudio longitudinal podría considerar. Este tipo de estudio podría revelar variaciones de la felicidad en el trabajo explicadas por variables dinámicas.

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Esta propuesta de investigación aporta información muy valiosa que clarifica enormemente los antecedentes de la felicidad en el trabajo en entornos intensivos en conocimiento. Sería interesante conocer los *efectos a largo plazo* del liderazgo transformacional y de la felicidad en el trabajo, más aún en un entorno económico como el actual, en el que el corto plazo se impone cada día con más fuerza en las empresas. Realizar un estudio que considerara la perspectiva temporal podría aportar resultados muy interesantes. Por otro lado podrían estudiarse los efectos de variables negativas relacionadas con el comportamiento organizativo como el miedo o el enfado, considerando el número de errores médicos como medida del resultado (Stern et. al., 2008). Otra variable que podría medir el resultado sería “citizenship”, referida al comportamiento cívico de los empleados, la cual puede tener efectos interesantes sobre otras variables finales. Por otra parte, el tamaño de la organización no se ha tenido en cuenta en este estudio, y analizarlo podría revelar una mayor o menor capacidad mediadora de la capacidad de aprendizaje organizativo en la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo.

Esperamos haber creado un modelo explicativo de gestión organizativa con un enfoque más integrador que considere todos los aspectos de la persona, dando a conocer de una forma científica la importancia que tiene el hecho de que los empleados sean más felices en su puesto de trabajo. La felicidad en el trabajo es el mecanismo necesario para retener y motivar a los empleados de alta calidad en el futuro.

En las personas motivadas hay algo que les permite obtener satisfacción donde otros no la encuentran. Las personas que más confían en ellas mismas son las más capaces, generando seguridad, acción y aprendizaje. Además, hacen falta líderes que fomenten sentimientos positivos para generar climas de confianza y para establecer conexiones personales que mejoren la efectividad individual y organizativa.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990): “Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers’ commitment and role orientation”. *Academy of Management Journal*, 33, 4, pp. 847-858.
- Amaya Pombo C., García Pérez M.A. (2005): *Demografía médica en España. Mirando al futuro*. Fundación CESM, Madrid.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1982): “Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional constructs measures”. *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 453-460.

- Argyris, C. and Schön, D.A. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. London: Addison Wesley.
- Atkinson and Hall (2011): "Flexible working and happiness in the NHS". *Employee relations*, 33, 2, pp. 88-105.
- Antonovsky, A. (1987): *Unraveling the mystery of health*. San Francisco: Jossey Bass.
- Baas, M., De Dreu, C.K.W. and Nijstad, B.A. (2008): "A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: hedonic tone, activation, or regulatory focus". *Psychological Bulletin*, 134, pp. 779-806.
- Barbuto, J.E. (Jnr) (2005): "Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 4, pp. 26-40.
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990): From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 13, pp. 26-40.
- Barney, Jay (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 1991, 17, 1, pp. 99-120.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983): "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, pp. 587-595.
- Batista-Foguet, J. M. y Coenders, G. (2000): *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Madrid: La Muralla/Hespérides.
- Beauregard, A. (2010): Introduction: The Import of Intrapersonal and Interpersonal Dynamics in Work Performance. *British Journal of Management*, 21, pp. 225-261.
- Bentler, P.M. y Bonett, D.G. (1980): Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, vol. 88, pp. 588-606.
- Bollen, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley y Sons.
- Bontis, N.; Crossan, M.M.; Hulland, J. (2002): Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39, 4, pp. 437-469.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calhoun, L.G., Tedeschi, R.G. (1999). *Facilitating Posttraumatic Growth: A Clinician's Guide*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Camisón, C. (1999): Sobre cómo medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles. *The Iberoamerican Academy of Management*, First International Conference, Madrid, Diciembre.
- Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. (2007): "Measuring organizational learning capability among the workforce". *International Journal of Manpower*, 28, 3, pp. 224-42.
- Chiva, R. y Alegre, J. (2008): "Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability". *Personnel Review*, 37, 6, pp. 680-701.
- Chivato Pérez, T., Campos Andreu, A., Negro Álvarez, J. M. (2011): Professional Burnout and Work Satisfaction in Spanish Allergists: Analysis of Working Conditions in the Specialty. *Journal of Investigational Allergology and Clinical Immunology*, 21, pp. 13-21.
- Cropanzano, R, y Wright, T. A. (2001): When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinements of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal*, nº 53, pp. 182-199.
- Del Barrio, S. y Luque, T. (2000): *Análisis de Ecuaciones Estructurales*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Densten, I. L. (2005): The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, nº 16, pp. 105-118.
- DeVellis, R. F. (1991): *Scale Development: Theory and Applications*. California: Sage Publications.
- Daugherty S., Baldwin D.C., Rowley B.D.(1998) : Learning, satisfaction, and mistreatment during medical internship: a national survey of working conditions. *JAMA*, 280(8), pp. 699-700.
- DiBella, A. J., Nevis, E.C. and Gould, J.M. (1996): *Organisational Learning Style as a Core Capability*. In Moingeon, B. and Edmondson, A. (eds.) *Organisational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage.
- Diener, Ed, Eunkook M. Suh, Robert E. Lucas and Heidi L. Smith (1999): "Subjective Well-Being: Three Decades of Progress". *Psychological Bulletin*, 125, 2, pp. 276-302.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002): "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". *Academy of Management Journal*, nº 45, 4, pp. 735-744.
- Easterby-Smith, M. and Araujo, L. (1999): *Organizational Learning: Current Debates and Opportunities*, in M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo (eds) *Organizational Learning and the Learning Organization*, pp. 1-21. Sage Publications, London.

- Easterby-Smith, M., Crossan, M. and Nicolini, D. (2000): "Organizational Learning: Debates Past, Present and Future", *Journal of Management Studies* 37, 6, pp. 783-96.
- Easterby-Smith, M., and Lyles, M.A. (2003) "Introduction: Watersheds of organisational learning and knowledge management". Blackwell Publications.
- Edmondson, A. (1999): *The view through a different lens: investigating organisational learning at the group level of analysis*. En Proceedings of the 3rd International Conference on Organisational Learning. Lancaster: pp. 299-323.
- Escrig, A. B. 2001. *Efectos de la Direccion de Calidad en los resultados: El papel mediador de las competencias distintivas*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Juridicas y Economicas. Departamento de Administracion de Empresas y Marketing. Universitat Jaume I. Castellon.
- Feinberg, B. J., Ostroff, C., & Burke, W. W. (2005): "The Role of Within-Group Agreement in Understanding Transformational Leadership". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pp. 471-488.
- Felfe and Schyns (2010): Followers Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis, *British Journal of Management*, 21, 2, pp. 393-410.
- Fineman, S. (2006): "On being positive: concerns and counterpoints". *Academy of Management Review*, 31, pp. 270-291.
- Flood, R.L. (1999): *Rethinking 'The Fifth Discipline': Learning within the Unknowable*. London: Routledge.
- Fisher, C. (2010): "Happiness at work". *International Journal of Management Review*, 12, pp. 384-412.
- Fredrickson, B. L. (1998): "What good are positive emotions? Review of General Psychology", 2, pp. 300-319.
- Fredrickson, B.L. (2001): "The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions", *American Psychologist*, n° 56, pp. 218-26.
- Fredrickson, B. L. (2003): "The value of positive emotions". *American Scientist*, 91, pp. 330-335.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., Larkin, G. (2003): "What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001". *Journal of Personality and Social Psychology*. 84, pp. 365-376.

- Fredrickson, B.L. y Losada, M. (2005): “Positive affect and the complex dynamics of human flourishing”. *American Psychologist*, nº 60 (7), pp. 678–686.
- Fredrickson B. L. y Branigan, C. (2005): Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19, pp. 313-332.
- García-Morales V. J., Lloréns-Montes, F. J. y Verdú-Jover A. J., (2008): “The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation”, *British Journal of Management*, 19, pp. 299-319.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., y Anderson, P. (2002): A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, 48, 9, pp. 1103-1122.
- Gavin, J.H. y Mason, R.O. (2004): “The virtuous organization: the value of happiness in the workplace”. *Organizational Dynamics*, 33, pp. 379–392.
- George, J. y Jones, G. (1997): “Experiencing work: values, attitudes, and modos”. *Human Relations*, 50, pp. 393-416.
- Glisson, C. and Durick, M (1988): Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 33,1, pp. 61-81.
- Glynn, M. A. (1996): “Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation”, *Academy of Management Review*, 21, pp. 1081–1111.
- Goh, S. and Richards, G. (1997): “Benchmarking the learning capability of organizations”. *European Management Journal*, 15, 5, pp. 575-83.
- Hackman, J.R. (2009): “The perils of positivity”. *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 309–319.
- Hair, J. F. Jr. Black, W. C., Babin, B. J. Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006): *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Howell, J. M. and B. M. Avolio (1993): “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance”. *Journal of Applied Psychology*, 78, 6, pp. 891-902.
- Harrison, D.A., Newman, D.A. and Roth, P.L. (2006): “How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences”. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 305–32.
- House, R. J. (1998): Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, interclass corre-

- lations. In F. Dansereau, & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches contemporary and alternative*, 24, B, pp. 23-30). London: JAI Press.
- Isen, A. M. (2000): Some perspectives on positive affect and self-regulation. *Psychological Inquiry*, 11, pp. 184-187.
- Judge, T. A., Boudreau, J. W., y Bretz, R. D. (1994): Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 767-782.
- Kim, Daniel H. (1993): The Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35, 1, pp. 37-50.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., y Nagata, A. (1998): Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A Conceptual framework and empirical findings. *OrganizationScience*, 9, 6, pp. 699-718.
- Lave, J., y Wenger, E. (1991): *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Long, J.S. (1991): *Confirmatory Factor Analysis: a Preface to Lisrel*. Newbury Park: Sage.
- Luque, T. (1997): *Investigación de Marketing*. Ariel, Barcelona.
- Luthans, F. (2002). "The need for and meaning of positive organizational behavior". *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 23, pp. 695-706.
- Luthans, F. and Avolio, B.oint of positive organizational behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 291-307.
- Lyles, M.A. and Easterby-Smith, M. (2003): *Organizational Learning and knowledge Management: agendas for future research*. En Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell Publishing.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005): "The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?". *Psychological Bulletin*, 131, 6, pp. 803-855.
- Macey, W.H., Schneider, B. (2008): The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp. 3-30.
- March, J. G., and Olsen, J. P. (1975): Organizational Learning under Ambiguity. *European Journal of Policy Review*, 3, 2, pp. 147.
- Maslow, A.H. (1943): "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, n° 50, pp. 370-396.
- McAuley, J., Duberley, J., Cohen, L. (2000): The meaning professionals give to Management and Strategy. *Human Relations*, 53, 1, pp. 87-115.

- Mintzberg, Henry (1998): *Covert leadership: Notes on managing professionals*. New York: Harvard Business Review.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990): "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, organizational citizenship behaviors". *The Leadership Quarterly*, 1, 2, pp. 107–142.
- Peterson, C. (2006): *A Primer in Positive Psychology*. Ed. Oxford University Press, New York.
- Rafferty, A. E. And Griffin, M.A. (2004): "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions". *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 329-354.
- Roberts, L.M. (2006). "Response – shifting the lens on organizational life: the added value of positive scholarship". *Academy of Management Review*, 31, pp. 74–80.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize business. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 4, pp. 407.
- Seligman, M.E.P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive Psychology: An Introduction". *American Psychologist*, nº 55 (1), pp. 5-14.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Senge, Peter M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P., C. Roberts, R. B. Ross, B. J. Smith and A. Kleiner (1994): *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002): "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*. 3, pp. 71-92.
- Schriesheim, C., y Tsui, A. S. (1980): *Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions*. Paper presented at the Western Academy of Management Meeting.
- Staw et al., (1994): Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 1, pp. 51–71.

- Stern, Z., Katz-Navon, T., y Naveh, E. (2008): The Influence of Situational Learning Orientation, Autonomy, and Voice on Error Making: The Case of Resident *Physicians*. *Management Science*, 54, pp. 1553-1564.
- Teece, David J., Pisano, Gary, and Shuen, Amy (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 509-533.
- Tippins, M. J., and Sohi, R. S. 2003. It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 8, pp. 745-761.
- Tourish, D., Craig, R. y Amernic, J. (2010): Transformational leadership education and agency perspectives in business school pedagogy: a marriage of inconvenience?. *British Journal of Management*, 21, pp. 40-59.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A., III. (1992). "Being different: Relational demography and organizational attachment". *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 549-579.
- Visser, M., Smets, E., Oort, F., De Haes, H. (2003): Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists. *Canadian Medical Association Journal* 168, pp. 271-275.
- Wang, C.L.; & Ahmed, P.K. (2007): "Dynamic capabilities: A review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, 9, 1, pp. 31-51.
- Warr, P. (2007): *Work, Happiness, and Unhappiness*. Ed. Lawrence Erlbaum, Mahwah, Nueva Jersey.
- Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996): "Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work". *Research in Organizational Behavior*, nº 18, pp. 1-74.
- WHO 1948. WHO Definition of Health. Preamble to the Constitution of the World Health Organization as Adopted by the International Health Conference, New York, 19-22 June, 1946 Geneva: World Health Organization. <http://www.who.int/about/definition/en/>.
- Wright, P. (1996): *Managerial Leadership*. Ed. Routledge, London.
- Yukl, G. (1999). "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories". *Leadership Quarterly*, 10, 2, pp. 285-305.